

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti SKY POINT

Ostrava, s.r.o.

Modification of Employee Appraisal System in the SKY POINT Ostrava, s.r.o.

Company

Student:

Bc. Ondřej Vala

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ondřej Vala**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o.**
Modification of Employee Appraisal System in the SKY POINT Ostrava, s.r.o. Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 4. Charakteristika společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o.
 5. Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk - \ .
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě 21. dubna 2017


.....
Bc. Ondřej Vala

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Metodika a metody zpracování	7
3	Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců.....	8
3.1	Řízení pracovního výkonu	8
3.1.1	Cíle řízení pracovního výkonu	8
3.1.2	Charakteristika řízení pracovního výkonu	9
3.1.3	Pochopení řízení pracovního výkonu	10
3.2	Hodnocení zaměstnanců jako klíčová personální činnost	12
3.2.1	Proč se bez hodnocení zaměstnanců organizace neobejde	13
3.2.2	Kompetenční modely	14
3.2.3	Personální optimalizace	17
3.3	Systém hodnocení zaměstnanců	18
3.4	Hodnotící kritéria	23
3.4.1	Vstup.....	23
3.4.2	Proces.....	24
3.4.3	Výstup	24
3.4.4	Jednotky a stupnice měření	24
3.5	Metody hodnocení zaměstnanců.....	26
3.5.1	Zpětná vazba	26
3.5.2	360° zpětná vazba.....	28
3.5.3	Motivačně hodnotící pohovor	29
3.5.4	Management by Objectives.....	31
3.5.5	Management by Competencies.....	32
3.6	Úskalí a chyby v hodnocení zaměstnanců	33
3.6.1	Nejčastější chyby v hodnocení.....	33

3.7	Vazba mezi hodnocením a dalšími personálními činnostmi	36
3.7.1	Hodnocení a nábor a výběr zaměstnanců.....	37
3.7.2	Hodnocení a rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	37
3.7.3	Hodnocení a odměňování zaměstnanců	38
3.7.4	Hodnocení a rozmísťování pracovníků	40
4	Charakteristika společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o.....	42
4.1	Stručné představení společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o.....	42
4.1.1	Pozice projekt manažera.....	42
4.1.2	Optimalizace dodavatelů	43
5	Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců.....	44
5.1	Počátky personální činnosti.....	44
5.1.1	První pokusy o zavedení systému hodnocení zaměstnanců.....	45
5.1.2	Dosavadní systém hodnocení zaměstnanců.....	45
6	Návrhy a doporučení.....	50
6.1	Konkrétní návrhy a doporučení	50
6.1.1	Optimalizace počtu zaměstnanců	50
6.1.2	Kompetenční model pro nábor nových zaměstnanců	51
6.1.3	Požadavky pro výkon pracovní pozice	57
6.1.4	Zpětná vazba	58
6.1.5	360stupňová zpětná vazba	59
6.1.6	Motivačně hodnotící pohovor	61
6.2	Implementace nových postupů.....	62
6.3	Návaznost nově zavedených metod na systém odměňování.....	63
6.4	Jak nový systému hodnocení vnímají zaměstnanci.....	64
6.5	Vyhodnocení nového systému v čase	68
7	Závěr.....	72
	Seznam použité literatury	73

Seznam zkratek	76
----------------------	----

1 Úvod

Lidský kapitál je pro organizaci mnohdy důležitější než kapitál finanční. Pro dobrý podnikatelský plán se dnes finance hledají velmi snadno, ale kvalitní lidský kapitál se stává stále větším problémem. V České Republice dosahuje míra nezaměstnanosti nejnižších hodnot za poslední desetiletí a je proto nezbytné věnovat řízení lidských zdrojů stále větší úsilí.

Dnes je nutné si kvalitního lidského kapitálu vážit, umět ho správně ohodnotit, odměnit, a dále ho rozvíjet. Naopak, najdeme-li v práci podřízených nedostatky, je nutné se aktivně podílet na jejich odstranění a zároveň motivovat zaměstnance ke zvýšení výkonu.

Teoretická část práce bude zaměřena na definování stěžejních teoretických východisek řízení pracovního výkonu, systému hodnocení, metody hodnocení a chyby, kterých je dobré se v hodnocení zaměstnanců vyvarovat.

V části praktické budou získané znalosti aplikovány do návrhů na zlepšení systému hodnocení ve společnosti SKY POINT Ostrava s.r.o. Nejprve bude probíhat pozorování a analýza stavu systému hodnocení zaměstnanců. Poté budou navržena opatření, díky kterým by mělo dojít ke zlepšení dosavadní situace. Závěrem bude možné navrhnuté změny uvést do praxe a ověřit, zda byla úspěšně provedena implementace těchto změn a zda tak došlo k naplnění cílů společnosti, které měl nový systém hodnocení za úkol. Taktéž bude vyhodnoceno, jak vnímají nový systém hodnocení samotní zaměstnanci.

Cílem diplomové práce je analyzovat současný systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, definovat nedostatky systému a navrhnout změny, které by zlepšily personální i ekonomický stav organizace. Díky možnosti zavedení navrhnutých změn do praxe, bude dílčím cílem vyhodnocení, zda upravený systém hodnocení splnil svůj účel a přispěl tak ke zlepšení situace ve společnosti.

2 Metodika a metody zpracování

Diplomová práce bude z hlediska použitých metod rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou část a praktickou část.

V teoretické části budou pomocí metod indukce a dedukce zkoumána obecně platná pravidla, vztahy a zákonitosti, a z nich poté odvozeny nové závěry. Prostřednictvím metody syntézy budou shrnuta teoretická východiska vycházející z odborné literatury jak českých, tak zahraničních autorů, kteří se věnují tématu hodnocení a řízení lidských zdrojů.

V praktické části bude využita metoda analýzy informací získaných na základě osobního dotazování zaměstnanců. Bude zde analyzován současný stav systému hodnocení ve společnosti SKY POINT OSTRAVA s.r.o. Na základě zjištěných informací budou navržena opatření ke zlepšení dosavadního systému hodnocení. Pokud budou navrhovaná opatření přijata vedením společnosti, budou implementována do systému hodnocení. Poté dojde po určitém čase pomocí metody komparace k porovnání výsledku zkoumání, jak byly změny v organizaci přijaty, a zda byla naplněna očekávání vedení společnosti. Metodou syntézy pak budou sumarizovány výsledky praktické části diplomové práce. Pomocí metody indukce poté bude odvozeno, zda existuje vazba mezi změnami v personální činnosti organizace a dlouhodobou ekonomickou stabilitou.

3 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

Úvod této kapitoly je zacílen na vymezení teoretických východisek řízení pracovního výkonu a systému hodnocení. Následně jsou popsány kritéria a vybrané metody hodnocení. Závěr teoretické části je věnován možným chybám a úskalím v hodnocení zaměstnanců a návaznosti systému hodnocení na další personální činnosti.

3.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu lze chápat jako rozsáhlý soubor činností, které se řídí předem definovanými pravidly a postupy. Všechny tyto systematické činnosti vedou k vyššímu výkonu pracovního týmu nebo jednotlivce. Výstupem pracovního výkonu je myšlena měřitelná jednotka produkce, ale ne vždy se na první pohled řízení pracovního výkonu zabývá výkonem práce samotné. Chceme – li v organizaci dosahovat lepších výsledků, musíme systematicky budovat pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, vnímání firemní identit atp. Všechny tyto činnosti jsou součástí systému, jak řídit pracovní výkon, a dosahovat tak lepších výsledků.¹

3.1.1 Cíle řízení pracovního výkonu

V širších souvislostech lze říci, že hlavním cílem je vyšší výkon organizace. Jednotlivec, nebo celý pracovní tým, přebírají odpovědnost nejen za svůj osobní růst, ale také za růst celé organizace. Hlavní důraz je tedy kladen na optimalizaci maximálního využití potenciálu všech vykonávaných činností, které vedou k vyššímu výkonu. Je potřeba konat správné věci správně.²

¹ BLÁHA, Jiří, Aleš MATEJCIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

3.1.2 Charakteristika řízení pracovního výkonu

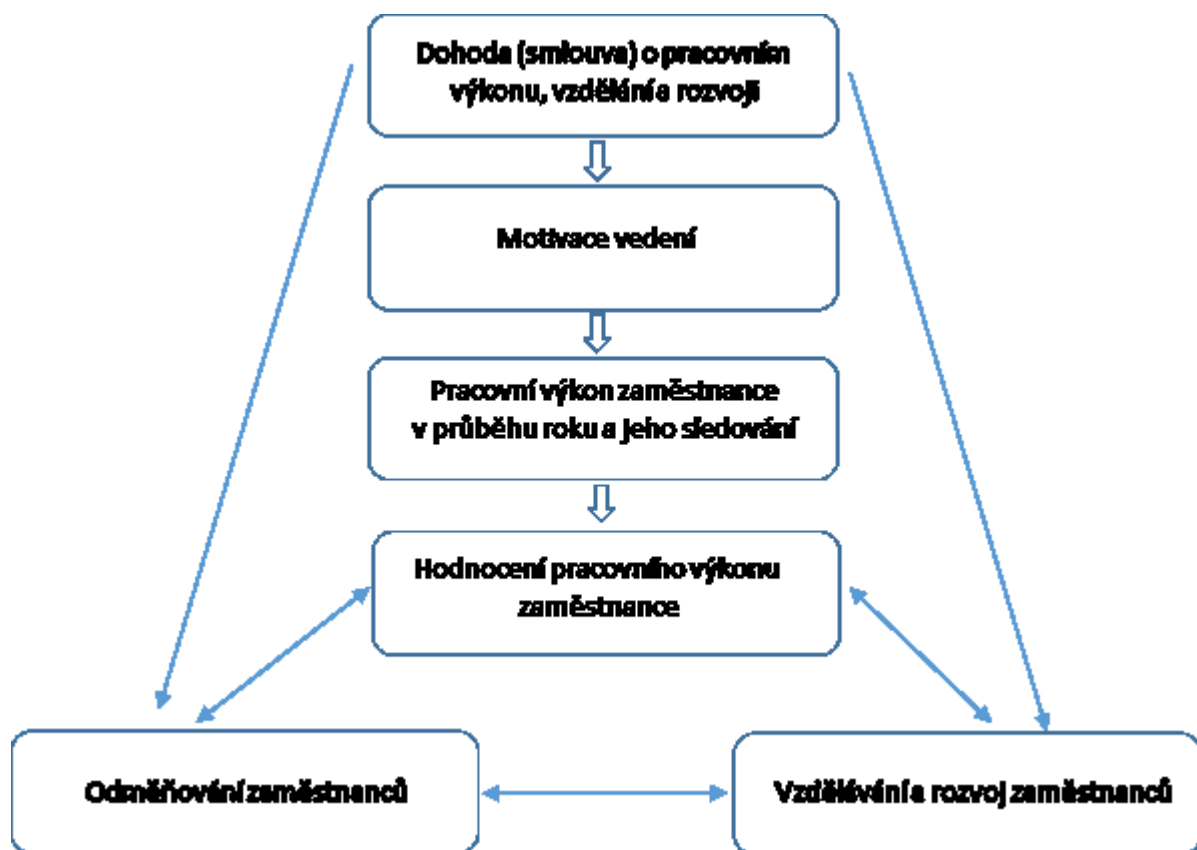
Jedná se o plánovaný proces, který je složen z jednotlivých dílčích fází, a to stanovení cílů, měření výsledků, zpětná vazba, dialog nad výsledky a motivace k plnění nových cílů. Tyto postupné kroky však můžeme rozšířit o velké množství dalších činností. Někdy není natolik důležité, zda dosáhneme stanoveného cíle, například požadovaného obratu prodaných nápojů, ale jakou cestou toho dosáhneme. Jaké jsme použili metody k dosažení tohoto cíle. V gastronomii je právě cesta za dosažením předem stanovených cílů mnohdy důležitější než samotný měřitelný výsledek. Společnost si celou dobu za dosahování stanovených cílů buduje svou identitu a vytváří co možná nejlepší základy pro budoucí lepší výkony. Dlouhodobě se tvoří vazba mezi zákazníkem a společností, a právě proto jsou metody, jakými jsou cíle naplňovány, mnohem důležitější.³

Dá se tedy říct, že řízení pracovního výkonu se zaměřuje především na trvalý, kontinuální proces viz. Obr 3.1, jak zlepšovat v budoucnosti stav systému v organizaci. Nezaměřuje se tolik na analyzování stavu minulého, jakožto na vizi stavu budoucího. Není tedy až tak důležité, jaký přínos má pro organizaci konkrétní zaměstnanec v současnosti. Více se díváme na hledisko jeho budoucího přínosu pro kontinuální rozvoj celé společnosti v budoucnosti.⁴

³ ARTHUR, Diane. *The first-time manager's guide to performance appraisals*. New York: AMACOM, American Management Association, c2008. ISBN 978-0-8144-7440-2

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Obr 3.1 Model řízení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.3 Pochopení řízení pracovního výkonu

K pochopení celého procesu řízení pracovního výkonu se musíme nejdříve dobře orientovat v jednotlivých dílčích činnostech. Celkem dokážeme definovat 5 oblastí, které tvoří jeden celek.

- Pojetí výkonu
- Hodnoty organizace
- Harmonie cílů
- Pojetí očekávání
- Vlastní úsudek

Pojetí výkonu

Velmi často je výkon organizace definován jako výstup. Kvantitativně měřitelný výsledek dosažení stanoveného cíle. V námi používané oblasti gastronomie například počet prodaných nápojů za určité období. Jak už bylo řečeno v úvodu, výkon je třeba chápat v širším úhlu pohledu. Tedy nejen zda bylo naplněno kvantitativních cílů, ale jakým způsobem bylo těchto cílů dosaženo.⁵

Hodnoty organizace

Řízení pracovního výkonu souvisí také s hodnotami organizace. Například v Standard Chartered Bank si zakládají na přístupu „žít hodnotami“. Chování, tedy to, jakým způsobem jsou naplňovány hodnoty organizace je prvořadý cíl každého zaměstnance. Osobně se ztotožnit s hodnotami. Tedy s kvalitou poskytovaných služeb, péčí o zákazníky, morálním a etickým kodexem. Znamená to, že hodnoty, které považuje organizace za důležité přijme zaměstnanec za své a nebude se k nim pouze veřejně hlásit, ale začne podle těchto hodnot také konat. S tímto přístupem se setkáváme především ve službách.⁶

Harmonie cílů

Proč vůbec řídíme pracovní výkon zaměstnanců? Tato otázka úzce souvisí s harmonií cílů. Tedy propojením individuálních cílů každého zaměstnance, například nové auto, větší dům, zahraniční dovolená, kariérní postup, uznání odborné veřejnosti atd., s cíli organizace. Této harmonie lze dosáhnout na dvou úrovních. Představme si kopec, po kterém kaskádovitě stékají cíle dolů jako voda. Na vrcholku kopce je cíl organizace a každý nižší stupeň, tedy individuální cíle zaměstnanců, musí vždy respektovat nadřazený cíl, tedy cíl na vyšším stupni.⁷

⁵ BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

⁶ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

⁷ Daňáři online: Portál daňových poradců a profesionálů. *Praktické zásady pravidelného hodnocení zaměstnanců* [online]., 2005 [15. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1120v1096-prakticke-zasady-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>

Druhou úrovní je postup přesně opačný, kdy proces probíhá zdola. Zaměstnanci mají možnost v rámci celkové strategie společnosti definovat své individuální cíle a k těmto cílům společně směřovat. Úlohou každého manažera by měl být nepřetržitý dialog s podřízenými. Individuální cíle není možné stanovit organizací. Musíme k nim dojít cestou dohody tak, aby všichni zúčastnění znali svou roli v systému, a to, jak mohou napomoci ke splnění jak cíle společnosti, tak svého individuálního.⁸

Pojetí očekávání

Řízení pracovního výkonu a řízení očekávání na sebe také úzce navazují. Opět jde o kontinuální nepřetržitý proces navození stejného vnímání toho, co je třeba vykonat pro zlepšení výkonů a dosažení společných cílů. Je třeba přesně definovat, jaká jsou očekávání managementu a toho, jak bude těchto očekávání dosaženo. Každý musí přesně vědět, jaké chování je od něj očekáváno. Očekávání se tak stávají nedílnou součástí jak individuálního plánu rozvoje zaměstnanců, tak také rozvoje celé organizace.

Vlastní úsudek

Pokud chceme dosáhnout rozvoje organizace, budeme se muset spolehnout na úsudek svých zaměstnanců. Tedy možnosti volby, jak vykonat svěřený úkol. Bylo zjištěno, že zažívá-li zaměstnanec pocit úspěšně vykonané práce, posiluje to jeho úsilí v dalším správném konání a zvyšuje to jeho pozitivní myšlení nad svěřenými úkoly.⁹

3.2 Hodnocení zaměstnanců jako klíčová personální činnost

Skutečností je, že bez precizního hodnocení nových i stávajících zaměstnanců dnes nemůže fungovat žádná moderní konkurenceschopná firma. Toto tvrzení si

⁸ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

pokusíme demonstrovat na zajímavém příkladu z praxe. Jedním z nich bude největší ekologická katastrofa v dějinách námořní dopravy. 24. března 1989 u břehů Aljašky ztroskotál tanker americké ropné společnosti Exxon Valdez. Do moře tehdy uniklo více jak 40 tisíc tun ropy. Vytvořila se gigantická ropná skvrna a smrt stovek tisíc mořských živočichů byla nevyhnutelná. Lidské selhání, tedy pochybení kapitána lodi, tak stálo společnost miliony dolarů. Pokud by vedení společnosti dostatečně důsledně vyhodnotilo schopnosti jedné jediné osoby. Ušetřeny by byly značné finanční prostředky a miliony životů.¹⁰

Uvedený příklad z praxe je sice poněkud extrémní, ale také zaměstnanec ve službách nebo drobné výrobě, pokud nebude správně a dostatečně ohodnocen, může způsobit značnou finanční ztrátu. I když nejsou náklady na hodnocení zaměstnanců malé, mohou nám ušetřit čas i peníze. Je proto potřeba na ně klást zřetel a dostatečně se jim věnovat.

3.2.1 Proč se bez hodnocení zaměstnanců organizace neobejde

Jednou z prvních personálních činností, kterou udělá nový majitel organizace je právě hodnocení pracovníků, případně zavedení kompetenčního modelu. Jsou to totiž nejméně náročné a finančně nákladné činnosti, díky kterým může být v krátkém časovém horizontu změněna firemní kultura a nastoleny nové hodnoty a cíle organizace. Hodnocení lze také velmi dobře využít ke sladění zájmů všech zainteresovaných subjektů. Svých cílů tak dosáhnou jak zaměstnanci, tak majitelé.

Lze tedy usuzovat, že bez precizního hodnocení zaměstnanců se organizace v delším horizontu neobejde. Pokud tuto skutečnost management opomene. Nedojde k naplnění cílů a hodnot. Případně k tomuto naplnění dojde za výrazně delší dobu.¹¹

¹⁰ MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

¹¹ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

3.2.2 Kompetenční modely

Kompetenční modely jsou základem pro hodnocení pracovního výkonu. Jsou vodítkem při výběru nových zaměstnanců a pomocníkem při tvorbě tréninkového plánu. Proto se bez kompetenčního modelu při hodnocení neobejdeme.

Co jsou to kompetenční modely

Kompetenční model pojednává o schopnostech, vědomostech, dovednostech a dalších personálních charakteristikách, kterými musí uchazeč o vybranou pozici disponovat. Bez určité úrovně jednotlivých vlastností nebude schopen svědomitě, efektivně a co možná nejlépe plnit svěřené úkoly.¹²

Druhy kompetencí

V praxi se kompetence rozlišují dvěma základními způsoby. Jeden od druhého se liší tím, jaké kritérium hodnocení výkonu použijeme.

První význam hovoří o tom být kompetentní – tedy být dobrý postačujícím způsobem pro vykonávání určité činnosti. Například ve Velké Británii jsou kompetence pro určité profese vyjmenovány v National Standards for Training and Development z roku 1992. Jsou zde velmi přesně a jasně popsány projevy kompetentního chování, které lze snadno a efektivně měřit. Jedná se o soubor minimálních potřebných znalostí a vlastností pro výkon dané profese. Například řidič taxi služby musí mít dostatek kompetencí pro získání oprávnění pro řízení motorových vozidel na pozemních komunikacích. Pokud ob stojí ve všech zkouškách je dostatečně kompetentní pro výkon dané profese.

Druhý pohled na problematiku kompetencí považuje za hlavní kritérium excelentnost. Nadstandardní výsledky případně neotřelá řešení konkrétních situací. Za excelentní pracovní výkon jednotlivce se považuje výkon, který se od průměru odchyluje minimálně o velikost jedné směrodatné odchylky. Tyto *odlišující se kompetence* nám mohou pomoci určit ze skupiny uchazečů toho správného, který

¹² KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

bude mít v budoucnu ambice stát se lídrem celé skupiny. Pokud má pracovní tým ve svém čele lídra, který má nadstandardní kompetence pro výkon své pozice a klade na sebe vyšší nároky, než jak jsou stanoveny organizací, zpravidla jím vedená skupina podřízených také začne dosahovat nadstandardních výsledků.

Mnoho let bylo zkoumáno, jaké kompetence by měl takový typ manažera mít. Nakonec bylo definováno jedenáct kompetencí spojovaných s excelentním výkonem. Těchto jedenáct kompetencí se stalo jádrem úspěchu každého manažera, ať už působí v kterémkoli odvětví businessu. Těchto jedenáct kompetencí popsal a rozdělil do čtyř základních skupin Harold M. Schroder ve své knize *Managerial Competence – The Key to Excellence*:

- kognitivní kompetence,
- motivační kompetence,
- směrové kompetence,
- výkonové kompetence.¹³

Jak vytvořit kompetenční model?

Existuje mnoho postupů, jak kompetenční model vytvořit. Každá společnost vytváří kompetenční model vždy pro konkrétní pracovní pozici. Jeden kompetenční model může sloužit také pro více stejných pozic, například model výrobního charakteru. Obecně lze však postupy pro tvorbu kompetenčních modelů rozdělit do tří základních skupin:

- preskriptivní přístup,
- kombinovaný přístup,
- přístup šitý na míru.

S preskriptivním přístupem se setkáváme u méně důležitých pracovních pozic s vyšší fluktuací. Společnost nevytváří nový model pro každé pracovní místo, ale použije model již vyzkoušený a zaběhnutý. Tato metoda je méně finančně a časově náročná, ale neodráží firemní kulturu, strategii a momentální cíle společnosti. Je to metoda rychlá, méně náročná, ale částečně nepřesná. Může však být velice

¹³ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

užitečná, pokud potřebuje organizace velmi rychle získat přehled o svých personálních potřebách. Může jít o potřeby nábory nových zaměstnanců ale také rozvoj stávajícího pracovního kolektivu.¹⁴

Kombinovaný model používá stejně jako model preskriptivní již vyzkoušený kompetenční model, který převezme například od personální agentury. Tento model je ale nadále upravován pro potřeby organizace. Jsou prováděny změny, které odráží současnou organizační situaci, firemní kulturu a aktuální cíle. U kombinovaného modelu se snažíme vybrat z velkého množství kompetencí pouze ty klíčové. Kombinované modely jsou velmi často užívány velkými nadnárodními společnostmi. Ty mají jeden či více univerzálních kompetenčních modelů, které nadále upravují vždy pro podmínky v dané lokalitě. Například společnost Hyundai Motors nemůže použít stejný kompetenční model pro Asii a pro střední Evropu. Model se musí upravit a modifikovat pro lokální potřeby.¹⁵

Přístup šitý na míru se ve všech ohledech liší od předchozích dvou metod. V tomto kompetenčním modelu jsou předem všechny proměnné neznámé. Dopředu neznáme firemní kulturu, strategii podniku ani dlouhodobé cíle. Kompetenční model je vytvářen od počátku. Tvorba tohoto modelu vyžaduje velké množství analýz a soustavnou plánovanou práci. Pro tvorbu tohoto modelu je potřeba sestavit team lidí, kteří promyslí každý krok a model sestaví do detailů. Chyby by v tomto případě mohly být velice finančně nákladné.¹⁶

Využití kompetenčních modelů

Mnohým čtenářům by se mohlo zdát, že kompetenční modely jsou pouze jednostranně využívány při výběru nových pracovníků, kdy jsou hodnoceny jejich předpoklady pro výkon dané pracovní pozice. Opak je pravdou. Kompetenční modely jsou komplexním personálním nástrojem, který má mnohem širší uplatnění.

Velmi dobře lze kompetenční modely využít také při plánování rozvoje pracovníků. Organizace, ve které probíhá neustálý pokrok a rozvoj zaměstnanců na

¹⁴ MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

¹⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

¹⁶ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

všech úrovních, získá velmi rychle značnou konkurenční výhodu. Dnešní moderní svět je velmi rychlý. Vše se mění doslova ze dne na den. Přicházejí nové trendy, nové technologie i nové postupy. Organizace nerespektující tento trend bude velmi brzy odsouzena k zániku. Kompetenční model rozvoje pracovníků, je dobrou snadno měřitelnou metodou, jak se lidé zlepšují a dosahují nových individuálních cílů. Při dosahování těchto cílů plní manažer roli průvodce a podporovatele. Jeho úlohou není pouze měřit stav před procesem rozvoje a po jeho skončení. Manažer musí lidi vést tak, aby znali smysl a cíl jejich každodenního snažení.

Další z využití kompetenčních modelů najdeme při hodnocení zaměstnanců. Jedním z největších problémů při hodnocení zaměstnanců je subjektivní pohled hodnotitele. Pokud hodnocení neprobíhá dle předem stanovených kritérií, je téměř neúčinné, a místo efektu motivace většinou vyvolá interpersonální konflikty. Pokud máme pro hodnocení sestavený strategický plán, nejspíš bude na jeho začátku kompetenční model, ze kterého budeme vycházet. Na základě tohoto modelu jsou přesně definovány strategické schopnosti ve své základní podobě. U každého pak víme, kde je potřeba pracovat na zlepšení, a k jak velkému pokroku v dané oblasti došlo.¹⁷

Kompetence a kompetenční modely poskytují personalistům velmi dobrý základ pro další práci. Kompetenční modely mohou být spojovacím prvkem k dalším personálním činnostem a snadným odrazovým můstkem pro růst a rozvoj organizace.

3.2.3 Personální optimalizace

Problémem řady organizací je opomíjení optimalizace. Všichni se soustředí na maximální výkon – více vyrábět, více prodávat, zvětšovat obrát. Mnohdy ale může firma dosahovat mnohem lepších výsledků pouze na základě optimalizace, a personální činnost lze optimalizovat nepřetržitě. Za cíl personální optimalizace lze považovat stav, kdy pro firmu bude pracovat dostatečné množství dostatečně kompetentních osob pro zvládnutí dlouhodobých cílů organizace.

¹⁷ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

Pro organizace působící ve službách, například v gastronomii, tvoří personální náklady zhruba jednu třetinu všech nákladů. Na optimalizaci těchto nákladů se často zapomíná. Všichni se zaměřují na důslednou kontrolu spotřeby surovin, na kontrolu počtu obslužených hostů a prodaných jídel. Přitom mají nadbytečného zaměstnance, bez kterého by mohli velmi dobře fungovat a snížit měsíční náklady o desítky tisíc korun.¹⁸

Optimalizaci personálního prostředí můžeme rozdělit do čtyřech základních kategorií:

- dlouhodobé plánování lidských zdrojů,
- taktické řízení,
- každodenní vedení,
- pracovní prostředí.

Pomocí optimalizace lze velmi dobře upravovat také těžkopádné kompetenční modely. Jednoduchým a rychlým optimalizačním zásahem přizpůsobí management základní kompetenční model pro daný čas a danou pozici. Jsou tak ušetřeny náklady na lidský kapitál při tvorbě zcela nových modelů.¹⁹

3.3 Systém hodnocení zaměstnanců

Dříve nebo později, každá organizace začne hodnotit své zaměstnance tak, aby byl efektivně využíván jak lidský, tak finanční kapitál. V tomto bodě je klíčové správně odpovědět základní otázky hodnocení zaměstnanců.²⁰

- Proč hodnotit?
- Co hodnotit?
- Jak hodnotit?
- Kdo má hodnotit?

¹⁸ BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

¹⁹ BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

²⁰ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

- Kdy hodnotit a jak často?
- Jak aplikovat výsledky hodnocení?²¹

Proč hodnotit?

První z klíčových otázek hodnocení zaměstnanců. Proč hodnotit? Protože vedení organizace, tedy nadřízení a manažeři, získají hodnotící informaci, tedy zpětnou vazbu, jak zaměstnanec vykonává svěřené pracovní úkoly. Získané hodnotící informace poté manažeři mohou využít jako základ efektivní zpětné vazby, která nadále bude zlepšovat a motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Nebo také jako část měření, zda jsou realizovány strategické cíle organizace.

Co hodnotit?

Záleží především na charakteru činností, kterými se organizace zabývá. Jiná kritéria bude na svých zaměstnancích hodnotit alternativní kavárna na maloměstském náměstí a jiná kritéria například zahraniční automobilka ve svém výrobním podniku na výrobu volantů. To, co budeme hodnotit, lze rozdělit do několika charakteristických skupin:

- výsledky (tržba v kavárně, počet kusů vyrobených v továrně, kvalita odvedené práce, dodržení termínu realizace projektu),
- chování (zapálení zaměstnance do svěřeného úkolu, styl jakým je svěřený úkol plnit),
- schopnosti (vzdělání, školení, rekvalifikace, celý soubor činností vedoucích k dostatečné způsobilosti plnit svěřené úkoly),
- motivace (zájem pracovat a odvádět maximální výkon),
- podmínky (hodnocení toho, jaká je délka pracovní doby, jak jsou zaměstnanci spokojeni s místem výkonu svěřeného úkolu).

²¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Jak hodnotit?

Existuje celá řada specifických metod, které se snaží zhodnotit pracovní výkon zaměstnance. Některé z nich si pokusíme představit.

- **Hodnocení podle stanovených cílů** je možno aplikovat na vysoce specializované zaměstnance, například vědce. Případně se tato metoda používá u manažerů, kteří jsou hodnoceni, jak rychle a jak precizně splní stanovený úkol.
- **Hodnocení podle stanovených norem** je metodou nejčastěji užívanou ve stavebnictví. Dělník, případně skupina dělníků, je hodnocena dle plnění zadané normy. Tedy například za den je norma zatepleného domu 50 m². Měřítkem pak bude procento, jak moc byla norma naplněna.
- **Hodnocení pomocí stupnice, volným popisem nebo metodou kritických případů** jsou obecné a univerzální hodnotící metody využitelné na všech typech pracovišť. Postupuje se podle předem stanovených postupů a většinou se jedná o doplňkové metody k výše uvedeným.
- **Hodnocení pomocí metody BARS** využívá přiřazování určitého bodového stupně jednotlivým pracovním činnostem (pracovní postupy, docházka, chování ke kolegům atd.)
- **Hodnocení metodou AC/DC** je využíváno například u přijímacích pohovorů, aby došlo k důslednému prověření schopností uchazeče o pracovní pozici.

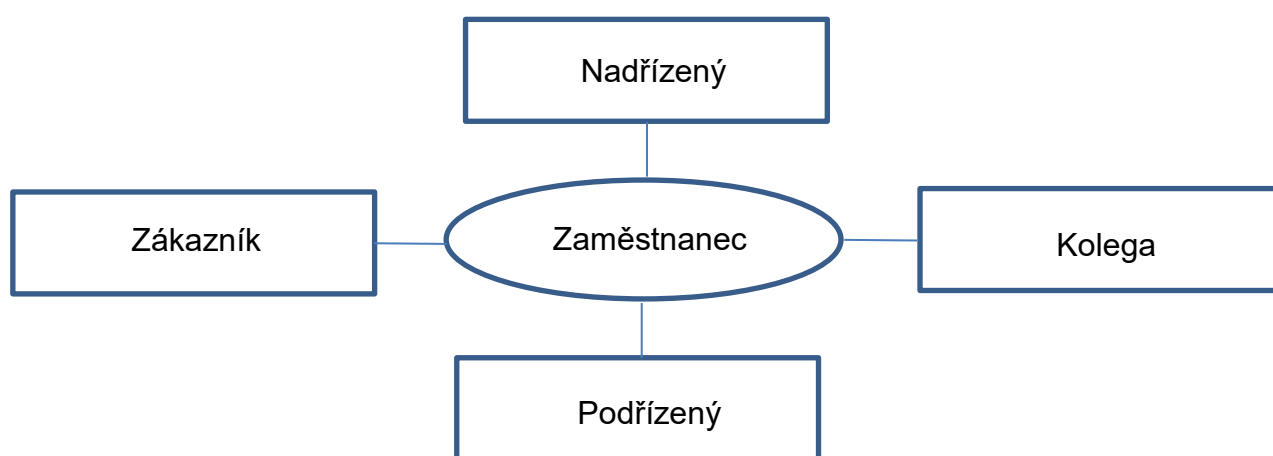
Jak by mělo hodnocení probíhat jsme si přiblížili. Tři základní otázky hodnocení zaměstnanců již máme zodpovězeny. Zbývající tři budou již spíše doplňkové a nikoli tak komplikované.²²

²² ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Kdo má hodnotit?

Většinou hodnotí přímý nadřízený. Stále častěji se pro větší objektivitu hodnocení využívá metody 360 stupňové zpětné vazby viz obrázek 3.2, kdy jsou do hodnocení zapojeny všechny zainteresované subjekty. Tím dosáhneme mnohem více objektivního výsledku a můžeme také analyzovat silné a slabé stránky hodnoceného.

Obr. 3.2 Model 360 stupňové zpětné vazby



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak často hodnotit?

Hodnocení zaměstnanců se provádí podle předem stanoveného plánu. Formální hodnocení by mělo probíhat minimálně jednou až dvakrát za rok. Neformální hodnocení zaměstnanců probíhá podle aktuální potřeby. Může probíhat například každý den před začátkem směny, kdy se nadřízený pracovník dotazuje svých podřízených na jejich pracovní výkon z předešlého dne.²³

²³ ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

Sdělení výsledku hodnocení

Neméně důležitou částí procesu hodnocení je sdělení výsledků. Špatně sdělený výsledek hodnocení může zhatit celý hodnotící proces. Když například chceme vyzdvihnout úspěch zaměstnance, ale zvolíme špatnou formu sdělení, efekt motivace se obrátí, a zaměstnanec se začne cítit frustrovaně. Naopak jsou-li výkony zaměstnance nesplněny dle stanovených cílů, ale přesto jsou ohodnoceny adekvátním způsobem, mohou přinést zvýšení motivace.²⁴

Na závěr této kapitoly trochu odbočíme od hlavního proudu v hodnocení zaměstnanců. Tedy od hodnocení samotného pracovního výkonu, a podíváme se na další hodnotitelné procesy. Tedy absenci zaměstnanců, propouštění zaměstnanců nebo postoje zaměstnanců.²⁵

Absence

Pokud hodnotíme výkon zaměstnance v práci, tedy v čase, kdy je přímo na pracovišti a plní svěřený úkol, musíme hodnotit také to, jak často na pracovišti není. Tedy to, kolik dní v měsíci, potažmo roce, nevykonává svěřený úkol. Absence je velmi snadno měřitelným ukazatelem chování zaměstnance. Buď v práci je a nebo není. Nadměrná absence může velmi často vést ke kázeňským opatřením, případně také k propuštění. Bohužel dnešní sociální systém klade zaměstnavatelům řadu překážek k aplikování takovýchto represivních opatření.

Studium toho, proč zaměstnanci v některých korporacích a oborech absentují více než jinde, se zabývá celá řada psychologů. Obecně platí, že čím větší společnost, tím více absencí. Zároveň také můžeme tvrdit, že zaměstnanci státní absentují více než zaměstnanci v soukromých firmách. Je to dáno především oddaností, loajalitou a motivací zaměstnance k uspokojení všech potřeb. Včetně ocenění, respektu a sounáležitosti.²⁶

²⁴ MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

²⁵ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

²⁶ MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

Propouštění

Příliš vysoká míra propouštění zaměstnanců představuje nejen zvýšené náklady na nábor nových lidí, ale také nižší produktivitu práce, než se nový zaměstnanci zacvičí. Pokud se organizaci navíc nepodaří najít efektivní náhradu za zaměstnance propuštěné, musí vynaložit značné prostředky na motivování stávajícího pracovního týmu k vyplnění mezery a stabilizaci produkce. Proto se organizace snaží tuto problematiku eliminovat. Musí se však jednat o koncepční kroky, a ne pouze krátkozraké jednání, kdy nepropouštíme pouze z důvodu obav z výpadku výroby.²⁷

3.4 Hodnotící kritéria

Prvotní nastavení hodnotících kritérií v organizaci provází všechny kroky v hodnocení zaměstnanců. Pokud chceme definovat hodnotící kritéria, musíme nejdřív identifikovat, která kritéria jsou stěžejní pro dosahování definice úspěchu. Každá organizace definuje úspěch odlišným způsobem. Pro některé firmy je prioritou maximalizace zisku, jiné organizace se zase mohou více zaměřit na přínos pro globální blahobyt atd. Musí tedy být jasně a citlivě definováno, co je pro organizaci prioritou, a co naopak pouze přidruženou vlastností, schopností nebo výstupem v pracovním procesu. Na výběru kritérií záleží výsledek hodnotícího procesu. Je tedy nutné stanovit kritéria správně. Hodnotící kritéria můžeme rozdělit do třech oblastí, a to na vstup, proces a výstup.²⁸

3.4.1 Vstup

Vstup představuje kompetence potřebné k dosahování stanovených cílů. Tyto kompetence jsou všechny vědomosti získané studiem, dovednosti nabyté praxí, vrozené schopnosti, charakterové vlastnosti a postoje osvojené v průběhu života.

²⁷ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.

²⁸ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

U každé kompetence musíme stanovit požadovanou úroveň, které musí být dosaženo, aby mohly být efektivně naplněny cíle organizace.²⁹

3.4.2 Proces

Proces představuje transformaci všech vstupních atributů na výstup. V průběhu procesu hodnotíme přístup ke svěřenému úkolu, schopnost vést kolektiv, osobní iniciativu k inovacím, a to, jakým způsobem je dosahován zadaného cíle. Zda postup, kterým se snaží zaměstnanec dostat k vytyčenému cíli, koresponduje s firemní kulturou a filozofií podniku. Hodnocení v průběhu procesu může být nepřesné z důvodů špatné měřitelnosti zkoumaných veličin. Může jít o subjektivní hodnocení hodnotitele, a to je vždy méně přesné než u snadno číselně definovaného výstupu.³⁰

3.4.3 Výstup

Výstup je výsledek transformace vstupních veličin, především kompetencí jednotlivých pracovníků v průběhu procesu. Na konci každého procesu bude jasně měřitelný výstup. Výstup může být měřen přímo a nepřímo. Přímé měření znamená jednotkové vyjádření hodnoty, například vyrobeného množství, realizovaného zisku, případně použitými náklady na jednotku výstupu. U nepřímého měření je výstupu přiřazena hodnota určená hodnotitelem. Na základě této hodnoty je pak zjištěno, jak úspěšně byl úkol splněn a zda bylo dosaženo definice úspěchu.³¹

3.4.4 Jednotky a stupnice měření

Snažíme-li se měřit výstup organizace, můžeme použít čtyři základní jednotky měření. V různých fázích hospodářského cyklu se bude výstup zaměřovat na jinou

²⁹ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

³⁰ BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human resource management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2011. ISBN 00-735-3055-7.

³¹ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

měřitelnou jednotku. Při vzniku se bude soustředit na množství a optimalizaci nákladů, postupem času se dostane ke kvalitě a časové posloupnosti. Jedná se o:

- množství,
- kvalitu,
- čas,
- náklady na jednotku výstupu.

Stupnic měření, na které je zaznamenán výsledek hodnocení, může být velké množství. Stupnice mohou být trojdílné, čtyřdílné ale také stodílné. Jednotlivé díly znázorňují, kolik procent populace z měřené skupiny dosáhlo daného výsledku. Stupnice je možné rozdělit do třech základních skupin podle charakteru:

- neverbální,
- verbální,
- kombinované.

Neverbální stupnice

Neverbální stupnice mají nejčastěji podobu grafickou nebo numerickou. Tyto stupnice jsou nejstarší hodnotící metodou vůbec. Jedná se o velmi efektivní nástroj managementu, jelikož stupnice jsou srozumitelné, snadno aplikovatelné a účelné. Bohužel i zde existuje úskalí. Tím je neprovázanost s konkrétní událostí. Neverbální stupnice jsou proto často doplňovány o slovní komentář, který popisuje hodnocenou situaci.³²

Neverbální hodnotící stupnice je používána například v českém školství. Hodnota jedna značí vynikající výkon, naopak hodnota pět značí nedostatečné znalosti z daného předmětu. V moderním školství je však někdy nahrazována neverbální hodnotící stupnice tou verbální. Ta totiž lépe vystihuje osobnost žáka.

Verbální stupnice

U verbální hodnotící stupnice je grafická nebo numerická podoba výsledku nahrazena slovním popisem pracovního výstupu. Sestavení verbální stupnice je

³² HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

náročnější. Její obsah je vždy subjektivně závislý na tvůrci. Může ale lépe vystihnout výstup, pokud jeho části jsou obtížně numericky měřitelné.

3.5 Metody hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců musí respektovat především svůj cíl, tedy zvýšení výkonu nebo změnu chování zaměstnance. Aby k tomuto zlepšení došlo na základě hodnocení, je nezbytná především zpětná vazba. Úvodu této kapitoly se tedy bude věnovat zpětné vazbě. Bez efektivního zvládnutí této personální činnosti jsou další hodnotící metody neúspěšné a představují pouze další náklady, které ale výkon zaměstnanců nezlepší.

3.5.1 Zpětná vazba

Technika zpětné vazby není žádnou novinkou. Lidé jí znají a v různých podobách jí využívají stovky, možná i tisíce, let. O největší popularizaci této metody se postarali zakladatelé kalvinismu a jezuitského řádu Jan Kalvín a Ignác z Loyoly. Užívání této metody vedlo k významnému rozmachu této církve a řádu. Jeho členové se mohli systematicky soustředit na zvýšení výkonu, dosahování výsledků a cílený osobní rozvoj. Dá se tedy říct, že díky efektivní personální činnosti dosahoval kalvinismus a jezuitský řád rozmachu a prosperity.³³

Zpětná vazba hraje v řízení pracovního výkonu významnou roli. Pozitivní zpětná vazba, kdy se dostává zaměstnancům uznání a úcty za splněné cíle, přispívá ke zvýšení motivace a snaze o další rozvoj. Naopak negativní zpětná vazba má plnit úlohu konstruktivního hledání nedostatku, které je možné odstranit, a zlepšit tak pracovní výkon. Negativní zpětná vazba nemá plnit úlohu zastrášení, trestání nebo pokárání. Má vést k jasnému definování nedostatku a vytyčení nových cílů. Snažíme se namotivovat a vést jednotlivce ke zdokonalení.³⁴

Zpětná vazba je rozhovor dvou osob, které jsou propojeny profesním vztahem. Může jít o nadřízeného s podřízeným, případně kolegy na stejné pracovní úrovni.

³³ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

³⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

Rozhovor klade důraz na oboustranné pochopení toho, co je v pracovním výkonu správné, a co je naopak špatné. Jaké chování vede k naplnění cílů a jaké je naopak pro organizaci nepřijatelné. Zpětná vazba je často spojována s hodnocením jakožto synonymem. Jsou to však odlišné činnosti. Zpětná vazba je nepřetržitá kontinuální činnost. Hodnocení se opakuje v předem stanovených intervalech, například jednou za rok, dvakrát za rok atd.³⁵

O důležitosti zpětné vazby pojednává také řada pokusů na předních světových vědeckých pracovištích. Byla zde simulována situace naprostého nedostatku zpětné vazby. Nebudeme-li zaměstnancům v našem okolí poskytovat zpětnou vazbu vůbec, můžeme stát u zrodu až fatálních psychických dysfunkcí. Některé z těchto experimentů si přiblížíme.

Stanfordské vězení

Tento kontroverzní, avšak věhlasný experiment, provedl americký psycholog P. G. Zimbardo v roce 1971 v podzemních prostorách Stanfordské univerzity. Bylo zde vybudováno vězení se všemi patřičnými náležitostmi. V průběhu 2 týdnů zde měl proběhnout experiment, kterého se účastnilo 24 dobrovolníků z řad studentů. 12 mělo plnit role dozorců a 12 role vězňů. Byly vybrány jen osoby zdravé, psychicky stálé, a bez zjevných patologických poruch. Experiment musel být po 6 dnech zastaven. Míra stupňující se agrese ze strany dozorců a zvyšující se riziko trvalého psychického poškození vězňů se neúměrně zvyšovala. V uzavřeném systému se velmi rychle mění osobnost členů. Odříznutí od okolního světa a nulová zpětná vazba, tedy pochvala dobře vykonaného nebo výtky k nedostatkům, vedla až k předčasnému ukončení experimentu. I když se jedná o psychologický pokus má značný přesah i pro personální práci a jen dokládá fakt, jak je zpětná vazba nezbytná.³⁶

³⁵ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

Milgramovy pokusy

Pokusy S. Milgrama nám ilustrují to, jak se vzdáváme své autonomie, ať chceme nebo ne. V každé organizaci se částečně své autonomie vzdáváme.

Při pokusu byla rozdělena skupina na žáky a učitele. Úkolem učitelů bylo žáky učit pomocí efektivní metody – podáním elektrického šoku v různé míře intenzity od slabého šoku až po život ohrožující impuls. Taková informace se dostala učitelům. Žáci však dostávali pořád stejně slabý elektrický šok na nejnižší úrovni. Všichni učitelé však pokračovali v učení až na úroveň života ohrožujícího elektrického šoku. To, jakým způsobem převzali autonomii a naložili s ní bylo až zarážející.

Experiment nám tedy ukázal, jak naši autonomii přebírá autorita, která stojí nad námi. Autorita hodnotící náš pracovní výkon v zaměstnání plní stejnou roli, je-li však svěřena do rukou nekompetentní osoby, může dojít k fatálním následkům.

Tedy kontrola realitou, kdy se nám od ostatních lidí v našem okolí dostává hodnocení, zda to, co děláme, děláme správně či nesprávně. Bez této okamžité zpětné vazby nebude žádný člověk schopen dlouhodobě plnit pracovní úkoly.³⁷

Jak efektivně využít zpětnou vazbu

Efektivně poskytnutá zpětná vazba by měla následovat okamžitě po pracovním výkonu, ke kterému je vázána. Měla by být založena na faktech a činech, nikoli na domněnkách a mylných úsudcích o chování zaměstnance.

3.5.2 360° zpětná vazba

Klasická metoda hodnocení pracovníků pomocí zpětné vazby je v tomto modelu rozšířena o více hodnotících subjektů, které mají přímou vazbu s pracovním výkonem hodnoceného, a to:

- nadřízení,
- kolegové,
- zákazníci,

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

- podřízení.

Šíře pohledu na pracovní výkon hodnoceného je tak mnohem širší a lze lépe ohodnotit, zda bylo dosaženo stanovených cílů. Vždy je však potřeba brát ohled na lidský faktor. Především hodnocení ze strany kolegů může být ovlivněno osobními sympatiemi, vztahy na pracovišti, případně vypočítavostí kolegů ovlivněným vlastním kariérním růstem. Naopak však kolegové mnohdy vidí přednosti svých spolupracovníků, které mohou zůstat nadřízeným utajeny, a může dojít k odhalení skrytého talentu případně vůdčího typu v pracovním kolektivu.³⁸

Třistašedesátistupňová zpětná vazba nám nabízí nový pohled na hodnocení zaměstnanců. Rozšiřuje chápání hodnocení pouze z pohledu z hora – dolů, tedy klasického přístupu hodnocení nadřízený – podřízený, na pohled ze všech úhlů pohledu. Takové hodnocení je zpravidla objektivnější a jeho následné vyhodnocení pak víceúčelové. Není zaměřeno pouze na zlepšování a rozvoj, ale také na způsob, jakým je cíle dosahováno, tedy firemní kulturu, vztahy na pracovišti a vztahy se zákazníky.

3.5.3 Motivačně hodnotící pohovor

Motivačně hodnotící rozhovor je diskuse nadřízeného s podřízeným, která je základem formálního hodnocení zaměstnance. V průběhu rozhovoru by měl získat nadřízený detailní pohled na úroveň výkonosti podřízeného v období minulém. Zároveň má na konci motivačně hodnotícího pohovoru stanovit podřízenému nové cíle a úkoly, na kterých je třeba pracovat, aby došlo ke zlepšení pracovního výkonu a naplnění cílů organizace.

V průběhu hodnotícího pohovoru by měl mluvit více hodnocený než hodnotitel. Je známo, že zaměstnanec uvolněně popisující své pocity z odvedené práce na úrovni rozhovoru rovný s rovným, dosahuje při dalším hodnocení lepších výsledků a snáze dosahuje stanovených cílů. Není vhodné direktivně cíle přikazovat zaměstnancům, ale naopak je rozhovorem dovést k tomu, co je správné a co není.

³⁸ ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

Pokud zaměstnanec přijme cíle organizace za své, stává se hnací silou celého podniku.³⁹

Pokud je celý rozhovor veden v kritickém duchu a jsou pouze zaměstnanci vytýkány jeho chyby, ale nejsou mu nabízena řešení, jak je odstranit a zlepšit se, v hodnoceném zpravidla propukne hněv, nevole a objeví se popření problému. Pokud je problémů, které je třeba odstranit více, je lepší zaměřit se pouze na dva až tři nejzávažnější problémy, a na těch začít pracovat. Šance na zlepšení je poté výrazně vyšší.⁴⁰

Struktura motivačně hodnotícího pohovoru

- vytvoření pozitivní a přátelské atmosféry,
- sebehodnocení zaměstnance,
- hodnocení nadřízeného,
- diskuze na úrovni rovný s rovným,
- závěr, výsledky a další postup.

Začátek motivačně hodnotícího pohovoru by měl být milý, přátelský a zdvořilý. Zaměstnanec by měl být minimálně týden předem obeznámen, že tento hodnotící pohovor bude probíhat. Úvodem je vhodné nabídnout občerstvení a rozhovor zahájit neformálním tématem, například o aktuálním tématu ze světa, případně se zeptat na zážitky z dovolené. Navodíme tak přátelskou atmosféru a ze zaměstnance snad opadne prvotní nervozita. Poté přejdeme k základním informacím, tedy proč jsme se sešli, co budeme dělat, a jaký je cíl dnešního setkání.⁴¹

Zaměstnanec se pokusí stručně a výstižně shrnout, co se mu v uplynulém období podařilo, které cíle splnil dle svého názoru excelentně, a v jakých oblastech se naopak potřebuje zlepšit. Hodnotitel se snaží neskákat do řeči, hodnoceného nepřerušovat a jeho hodnocení nekomentovat. Je vhodné si dělat poznámky.

³⁹ Manuál komunikace pro manažery: Týmová práce. *Hodnotící pohovor* [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.forum-media.cz/res/data/011/001513.pdf>

⁴⁰ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁴¹ Manuál komunikace pro manažery: Týmová práce. *Hodnotící pohovor* [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.forum-media.cz/res/data/011/001513.pdf>

V případě, že se hodnocený záměrně vyhýbá palčivým tématům, musí hodnotitel klást cílené otázky, aby obraz hodnocení byl úplný.

Pokud hodnocený sebekriticky zhodnotí své dosavadní úspěchy a neúspěchy, nastává prostor pro hodnotitele. Ten by se měl zaměřit především na zdůraznění úspěchů celé organizace a úlohy hodnoceného při plnění těchto cílů. Vyzdvihnout silné stránky hodnoceného a pochválit ho za osobní rozvoj a kariérní růst. Až poté hodnotitel započne diskuzi nad nedostatky, chybami a prohřešky proti firemní kultuře. Snaží se vyjadřovat klidně, kultivovaně a přiměřeně. Musí být připravený na negativní emoce ze strany hodnoceného. Vhodně položenými otázkami se snaží hodnoceného navést tak, aby sám navrhnul nápravná opatření. Pokud je společná diskuze plodná a podaří se najít řešení, hodnotitel vyzve hodnoceného ke sdělení všech dalších myšlenek, postřehů a plánů. Nemusí se přitom nutně jednat o věci související s předchozí diskuzí.⁴²

Závěr motivačně hodnotícího pohovoru by měl patřit stanovení nových cílů jak organizace, tak osobních, dále představení plánu společnosti pro nadcházející období a stanovení motivačních cílů osobního rozvoje.

3.5.4 Management by Objectives

Metoda Management by Objectives (dále jen MbO) je zaměřena na hodnocení dosahování cílů organizace, tedy především na stav budoucí. Cíle mohou být různého charakteru, například cíle dosahování stanoveného výkonu nebo cíle rozvoje pracovního kapitálu. Metoda MbO obsahuje čtyři elementární prvky ze kterých vychází.⁴³

- **Definice cílů** – vedení organizace definuje cíle od těch strategických, přes krátkodobé cíle středního managementu až po cíle individuálního rozvoje kariéry jednotlivých zaměstnanců. Je velmi důležité, aby všechny cíle byly definovány s ohledem na teorii SMART, tedy to, že cíle mají být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované.

⁴² WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁴³ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

- **Dosahování cílů** – všechny cíle byly definovány a každý v organizaci ví, čeho má dosáhnout. Je tedy potřeba definovat podnikovou kulturu, tedy to, jak má těchto cílů být dosaženo.
- **Účinnost** – pokud chceme zajistit úspěšnost systému MbO, musí všechny zainteresované subjekty vědět, jak systém funguje, a musí mít motivaci jednat dle jeho zásad.
- **Kontrola** – dodržování posledního bodu teorie SMART pojednává o termínování. Tedy dodržování pravidelnosti v kontrolních mechanismech.⁴⁴

3.5.5 Management by Competencies

Management by Competencies (dále jen MbC) neboli řízení dle kompetencí je metoda řízení lidských zdrojů, která vychází z pracovních rolí v organizaci. Role v organizaci jsou jasně popsány a k výkonu každé role je zapotřebí ovládat jiný soubor kompetencí. Kompetentní zaměstnanec je pak takový, který má všechny kompetence pro naplnění cílů stanovených k jeho pracovní pozici. Zároveň tyto cíle dlouhodobě naplňuje. Každá pracovní pozice se skládá z důležitých rolí, které zaměstnanec v organizaci plní.

U každé kompetence je definována úroveň potřebná k dané pracovní pozici. Uvedeme si jednoduchý příklad z oblasti gastronomie.

1. Úroveň – je schopen umýt nádobí.
2. Úroveň – je schopen obstarat hrubou přípravu zeleniny.
3. Úroveň – je schopen obstarat přípravu pokrmů dle stanovených norem.
4. Úroveň – je schopen zajistit výdej pokrmů dle stanovených norem.
5. Úroveň – je schopen zajistit plynulý chod kuchyně.
6. Úroveň – je schopen vést skupinu zaměstnanců.

Například pro obsazení pracovní pozice pomocná síla v kuchyni bude dostatečná 2. úroveň kompetencí. Na pozici kuchař/kuchařka budeme požadovat

⁴⁴ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

kompetence 4. úrovně, a šéfkuchař bude muset zvládnout kompetence na té nejvyšší popsané úrovni.⁴⁵

Tímto jednoduchým příkladem jsme si demonstrovali funkčnost systému MbC.

3.6 Úskalí a chyby v hodnocení zaměstnanců

I přesto, že máme v organizaci implementován kvalitní hodnoticí systém, který byl všemi účastníky akceptován, nepomůže nám to vyhnout se všem úskalím. Vždy, když do procesu vstoupí lidský faktor, tedy osobnost hodnotitele a hodnoceného, je hodnocení objektivní reality poznamenáno jednotlivými subjektivními přístupy k realitě.⁴⁶ Ve většině případů jsou chyby způsobeny právě subjektivismem, který je hodnotitelem velmi obtížně identifikovatelný. Zde pak musí zasáhnout nadřízený, měl by situaci včas odhadnout a zakročit. Další chyby v hodnocení mohou vzniknout nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení. Existují také výzkumy, které dokazují, že hodnotitelé jsou ovlivněni pozitivní či negativní náladou, která na ně v danou chvíli působí. Pokud se např. před procesem hodnocení dozvěděli radostnou zprávu, nebo obdrželi dárek, byli v hodnocení mírnější a shovívavější, a naopak. Z toho vyplývá, že hodnotitelské chyby plynou u individuálního hodnocení skutečností v souvislosti s osobními vlastnostmi hodnotitele (vzdělání, zkušenost, sebevědomí) a taktéž z jeho momentální psychického rozpoložení.⁴⁷

3.6.1 Nejčastější chyby v hodnocení

Nejčastější chyby, které mohou nastat v procesu hodnocení jsou:

- Chyba mírnost – přísnosti

Tato chyba souvisí především se zaměřením na hodnotitele na lidi nebo na cíle. Při zaměřenosti na lidi máme tendence budovat dobré vztahy, pečovat

⁴⁵ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁴⁶ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

⁴⁷ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

o ně, neubližovat lidem, a hlavně zohlednit, jaké důsledky bude mít hodnocení pro hodnoceného (tendence hodnotit mírně). Naopak při zaměřenosti na cíle chceme motivovat hodnocené k vyšším výkonům, stavíme před ně ambiciózní cíle a zohledňujeme pouze důsledky plnění těchto cílů pro firmu (tendence hodnotit přísně).

- Osobní vztah

Hodnocení může být zkresleno osobním vztahem hodnotitele k hodnocenému, vzájemnými sympatiemi či antipatiemi. Vlivem osobního vztahu hodnotitel posuzuje pozitivněji či negativněji.

- Haló efekt

Hodnotitel se nechává unést a ovlivnit při svém hodnocení dominantním rysem hodnoceného (první dojem, vzhled, vystupování). Dominantní vlastnost může být pozitivní či negativní. Hodnocen je tedy celkový dojem namísto ostatních vlastností či složek pracovního výkonu zaměstnance.⁴⁸

- Efekt svatozáře

Úzce souvisí s haló efektem, kdy všeobecná oblíbenost či neoblíbenost jedince se přenáší na hodnotitele.

- Chyba kontrastu neboli chyba egocentrická

Hodnotitel posuzuje hodnoceného dle vlastních kritérií a měřítek, kdy porovnává výkony a kompetence hodnoceného s vlastními, namísto s výkony a kompetencemi daného pracovního místa. Sobě podobné lidi pak hodnotí pozitivně.

- Kumulativní chyba

Hodnotitel v minulosti hodnotil hodnoceného kladně a předpokládá, že odvádí dobrý výkon i nadále. Nechává se tedy svést a opětovně hodnotí kladně. Tento princip funguje i opačně.

⁴⁸ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

- Tendence k průměrnosti

Hodnotitel má tendence nedělat rozdíly mezi hodnocenými a dosáhnout tak spokojenosti všech. To má však za následek opačný efekt. Nadprůměrní zaměstnanci jsou nemotivováni, a podprůměrní nabydou dojem, že je vše v pořádku. S průměrným hodnocením se setkáváme především při hodnocení prostřednictvím číselných řad. Proto se často doporučuje, aby číselné řady byly sudého počtu.⁴⁹

- Efekt nedávnosti

Hodnotitel je zaslepen nedávnými dobrými či špatnými výsledky a neposuzuje výkonnost pracovníka za celé období. Těmto chybám se může hodnotitel vyvarovat vhodným výběrem a implementací zapisování výkonů pracovníka.

- Politikaření, zvýhodňování známých a přátel, konformita

Jedná se o záměrné zkreslování výsledků dle potřeb hodnotitele. Snaží se hodnotit tak, jak si přejí podřízení, nebo naopak jak si přejí nadřízení. Taktéž může být požadováno hodnocení v souladu s politickými zájmy.⁵⁰

Všechny tyto chyby ničí smysl a účel hodnocení pracovníků, brání tím možnosti srovnání hodnocení v různých částech organizace. Nemalým problémem bývá také postoj hodnocených. Pokud v průběhu procesu nabydou dojmu, že hodnocení se provádí jen proto, aby jim způsobilo potíže, nemůžeme počítat s jejich spoluprací a vstřícností.⁵¹

Abychom se vyhnuli možným chybám, musíme dbát na důkladnou přípravu, na kvalitu fází hodnocení a odpovídající vztah mezi oběma stranami. Lze říci, že 99% úspěchu hodnocení spočívá v odpovědné přípravě hodnotitelů.

⁴⁹ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁵⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁵¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Chyb se můžeme alespoň částečně vyvarovat, pokud budeme získávat jasné a jednoznačné informace, objektivně rozlišovat skutečnosti od domněnek a řídit se vybranými kritérii a metodami hodnocení. Nutností je důkladná příprava všech formulářů, pokynu a vysvětlivek – celkového plánu hodnocení. S tím souvisí kvalitní proškolení všech hodnotitelů a dostatečná informovanost pracovníků o smyslu hodnocení, jeho cílech a průběhu. Měli bychom se vyhnout ukvapených či předčasným závěrům a zobecňováním informací.⁵²

3.7 Vazba mezi hodnocením a dalšími personálními činnostmi

Systém hodnocení pracovníků nefunguje samostatně, ale je navázán na další personální činnosti a podnikové aktivity. Správná vzájemná provázanost zvyšuje efektivitu jednotlivých činností a nástrojů. Tím přispívá k posílení motivace jejich využívání v praxi. Vytvoření samostatného systému hodnocení a následná implementace se jeví jako neúčelná, pokud v organizaci neexistuje transparentní provázanost na další systémy, a to především na odměňování, rozvoj zaměstnanců, vzdělávání, firemní kulturu či nábor a výběr zaměstnanců.⁵³

Personální práce by měla vždy započít popisem jednotlivých pracovních pozic včetně sestavení kompetenčního modelu, který je nezbytnou součástí k fungování následných personálních činností. Kvalitní popisy jsou základním kamenem pro tvorbu vhodně zaměřeného systému hodnocení (stanovení správných metod, kritérií, kompetencí) a odměňování. Jsou-li v organizaci vytvořeny kvalitní, aktuální a funkční popisy pracovních pozic a kompetenční modely, jsou z 50 % vytvořeny základy pro hodnocení pracovníků.⁵⁴

⁵² PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁵³ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

⁵⁴ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

3.7.1 Hodnocení a nábor a výběr zaměstnanců

Hodnocení se v procesu přijímání nových zaměstnanců využívá ve dvou oblastech. Jednou z oblastí je nábor zaměstnanců, kdy se dle životopisu, osobního pohovoru či jiného nástroje hodnotí požadované kompetence uchazečů na danou pozici. Druhou oblastí je pak hodnocení záznamu zaměstnance během zkušební doby, kdy hodnotíme odchylky či shodu mezi úrovní kompetencí zaměstnance a požadavkem zaměstnavatele na kompetence související s danou pozicí. Důležitým ukazatelem je také míra splnění zadaných úkolů. Dobře provedený výběr nového zaměstnance a propracovaný systém jeho záznamu zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanec bude setrváním na pracovní pozici podávat očekávané výkony. Výběr vhodných kandidátů souvisí s následně nižší fluktuací zaměstnanců ve společnosti, což přispívá k dobrému jménu firmy.⁵⁵

Důležitým aspektem při výběru nových zaměstnanců je nejenom shoda zaměstnavatelem požadovaných a uchazečem nabízených kompetencí, ale také skutečnosti, jak nový zaměstnanec přispěje k vytváření dobrých mezilidských vztahů v pracovním týmu, jak je schopen akceptovat hodnoty organizace či přispívat svými osobními charakteristikami k firemní kultuře společnosti. V dnešní době hraje velkou roli také flexibilita a potenciál daného uchazeče.⁵⁶

3.7.2 Hodnocení a rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se stává díky stále rostoucí rychlosti rozvoje lidské společnosti významnějším než kdy dříve. Člověk si již v žádném ohledu nevystačí se znalostmi a dovednostmi, které se naučil či získal během přípravy na budoucí povolání. Formování pracovních schopností a dovedností se v dnešní moderní společnosti stává nutností a celoživotním procesem. Jedním ze základních kritérií konkurenceschopnosti podniku je připravenost na změny. Flexibilitu organizace vytváření flexibilní zaměstnanci, kteří jsou nejen na změnu připraveni, ale také jsou ochotni změnu akceptovat, podpořit a co nejlépe implementovat.

⁵⁵ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁵⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Změny se týkají různých oblastí, např. nové technologie, proměnlivost lidských potřeb, trhu výrobků a služeb, změna orientace na kvalitu výrobků a služeb atp.⁵⁷

Existuje mnoho způsobů, jak rozvoj a vzdělání zaměstnanců ve společnosti realizovat. Ve větších společnostech či korporacích se však většinou setkáváme s nevhodnými způsoby, které jsou nevhodně zaměřeny na skupiny, nikoliv však jednotlivce. Právě hodnocení nám pomáhá zaměřit vzdělávání individuálně na jednotlivé potřeby zaměstnanců. Na základě výstupů hodnocení se dále vytváření rozvojové plány.

Dle hodnocení kompetencí lze využít dva druhy rozvojových plánů. Jedním je rozvoj kompetencí zaměstnance, které na dané pozici nemá na dostačující úrovni. Pokud tedy zaměstnavatel po hodnocení kompetencí zjistí, že zaměstnanec nedosahuje stanovených cílů z důvodu nízké úrovně některé z potřebných kompetencí, naplánuje její rozvoj. Druhým plánem je pak rozvoj kompetencí, které bude zaměstnanec potřebovat pro plnění budoucích úkolů a cílů v souladu s rozvojem firmy, kariérním plánem či změnou pracovní náplně. Tyto změny jsou ve většině případů spjaté s podnikovým plánem, který se v čase může měnit. Cíle podniku jsou poté přenášeny do cílů jednotlivých oddělení, a ty pak do úkolů zaměstnanců.

Dalším užitečným zdrojem informací o aktuálních rozvojových potřebách zaměstnanců je hodnocení výkonu, které se zpravidla provádí v kratších časových intervalech než hodnocení kompetencí. Na tyto potřeby je možné reagovat okamžitě, a to právě zjištěných nedostatků při dosahování stanovených cílů.⁵⁸

3.7.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Odměňování spolu s hodnocením zaměstnanců velmi úzce souvisí, a je další z velmi důležitých personálních činností. Odměňování plní v organizaci hned několik důležitých funkcí. Hlavním úkolem je bezpochyby motivace neboli hnací síla všech pracovníků.

⁵⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁵⁸ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

Systém odměňování by měl také:

- udržet stálé pracovníky, ale i nalákat a získat nové,
- odměňovat pracovníky za jejich dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti, a tyto stále rozvíjet a zvyšovat jejich úroveň,
- dopomoci podniku ke zvýšení cenové konkurenceschopnosti na trhu, ideálně, aby produktivita zaměstnanců rostla rychleji než průměrné mzdy,
- vytvořit spravedlivý systém odměňování pro všechny zaměstnance, který bude odpovídat přínosu, náročnosti a také odpovědnosti pracovních míst, a také osobnímu hodnocení jednotlivých pracovníků,
- musí být v souladu s právními normami a platnou legislativou.⁵⁹

Opravdu velký důraz by měl být kladen na správné nastavení daného systému, a to především z pohledu spravedlnosti. Toto téma bývá v organizaci vždy považováno za velmi citlivou záležitost. Jakákoliv změna systému, který je již v organizaci zaběhnutý, bývá zaměstnanci považován za podezřelý a přijímají ho s velkou ostražitostí a nedůvěrou. Někdy si společnosti nemusí dostatečně uvědomovat, že jejich systém je nastaven nesprávně, a poté se tato skutečnost může projevit na finanční stabilitě a výkonnosti společnosti. Aby vedení společnosti získalo v systému odměňování důvěru u zaměstnanců, mělo by být dostatečně transparentní a objektivní.

Forem odměňování může být hned několik. Můžeme je rozdělit na peněžní či nepeněžní, vnitřní či vnější apod. Základní legislativní odměnou je mzda, dále to mohou být prémie, osobní ohodnocení, podíl na zisku, zaměstnanecké benefity, ale i pochvala, uznání, povýšení, nové vybavení potřebné k práci, nadstandardní pracovní volno a jiné. Existuje nespočet metod, jaké může zaměstnavatel v systému odměňování využít. Výběr je závislý např. dle druhu organizace, jejich cílů, zaměření apod.⁶⁰

Odměňování ve většině případů navazuje na hodnocení zaměstnanců, kdy hodnocení výkonů je účelné provázat s pohyblivou složkou platu, a hodnocení naopak s pevnou složkou platu. Hodnocení výkonu je zpravidla prováděno

⁵⁹ URBAN, Jan. Mzdová praxe. *Formy a nástroje odměňování zaměstnanců* [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

⁶⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

v kratších intervalech než hodnocení kompetencí. Časovými úseky může být měsíc či kvartál, a tomuto také odpovídá perioda vyplácení pohyblivé složky platu. Směrem k nižším pozicím se frekvence výplaty snižuje např. na měsíc, naopak směrem k manažerským pozicím se zvyšuje až na roční bonusy či prémie. U výkonnostních odměn by měli být kladeny vysoké nároky nejenom na kvalitu systému a objektivitu, ale také na stanovení adekvátních kritérií a výběr vhodných metod pro měření výkonu a jeho záznam, pokud není zřejmý z odvedené práce. Na měření a záznam výkonu zaměstnanců závisí na technologické úrovni organizace a jejím zaměření. Tou hlavní motivací by měla být pro zaměstnance možnost svůj výkon ovlivnit. Sledovat můžeme nejenom výkon jednotlivce, ale také výkon celého týmu či organizace.

Jak již bylo zmíněno výše, pevná složka platu je v závislosti na hodnocení kompetencí měněna méně často než složka pohyblivá. Systémy takového odměňování bývají opět velmi různorodé. Může se jednat např. o plošné každoroční zvýšení platu související se stoupáním inflace, zvýšení platu v závislosti na počtu odpracovaných let (např. státní instituce) či zvýšení platu vlivem každoročního růstu čistého zisku společnosti.⁶¹

Odměňování je bezpochyby nejsilnějším hnacím motorem pro zaměstnance. Zaměstnavatelé by tvorbu tohoto systému v žádném případě neměli podcenit.

3.7.4 Hodnocení a rozmísťování pracovníků

V oblasti rozmísťování pracovníků bývá hodnocení tím nejdůležitějším podkladem zejména pro rozhodování o povýšení či přeřazení, převedení na jinou práci, propuštění a také penzionování. Rozmísťováním se jinak rozumí propojení člověka s tím správným pracovním místem tak, aby byl maximálně využit potenciál zaměstnance s cílem optimalizovat vztah mezi jedincem, jeho prací a pracovním místem. Při tom bychom měli respektovat potřebu sociálního a personálního rozvoje jedince. Proces optimalizace struktury zaměstnanců bývá nepřetržitý proces hledání takových řešení, kdy pracovník bude podávat optimální výkon pro potřeby a cíle celé organizace.

⁶¹ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

Úkolem hodnocení pro účely rozmisťování pracovníků je také zhodnocení, zda ve struktuře organizace nefigurují jedinci, kteří s postupem času již neodpovídají specifikám pracovního místa. Pokud zaměstnavatel pro takového zaměstnance již nemá volné místo odpovídající jeho kompetencím, měl by zvážit jeho případné propuštění.⁶²

Shrnutí teoretické části

Systém hodnocení zaměstnanců je nezbytným personálním nástrojem většiny moderních prosperujících organizací. Pokud je tato skutečnost akceptována vedením společnosti, je zde vysoká pravděpodobnost, že se systém hodnocení zaměstnanců stane plnohodnotným a funkčním nástrojem řízení lidí.

Přípravě nového, případně úpravě stávajícího systému, předchází důkladná analýza firemní kultury a cílů organizace. Je-li zjištěno, že nový, nebo částečně upravený systém hodnocení zaměstnanců dopomůže ke zlepšení kultury a naplnění podnikových cílů, má smysl alokovat čas manažerů a věnovat se této činnosti.

Úspěšnost tohoto procesu závisí na několika předpokladech. Je nutné, aby byl systém hodnocení zaměstnanců akceptovaný všemi patry firemní hierarchie, od majitelů společnosti, až po řadového zaměstnance na nejnižší úrovni. Dále musí být jasně definovány cíle a role v procesu hodnocení. Na závěr je nutné systém provázat s ostatními personálními činnostmi tak, aby byl utvořen kompaktní fungující celek.

V každém, i fungujícím systému, dochází v průběhu let k určitým změnám. Průběžně se změnami společnosti a zaváděním nových technologií a postupů v řízení lidí je potřeba upravovat také systém hodnocení. Jedná se o kontinuální nepřetržitou činnost.

⁶² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

4 Charakteristika společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o.

V praktické části diplomové práce bude analyzován systém hodnocení zaměstnanců společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o. a následně budou navrženy změny tohoto systému.

4.1 Stručné představení společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o.

Společnost SKY POINT Ostrava, s.r.o. provozuje na letišti Ostrava – Mošnov kavárny Mattoni Grand Café, bar v odletovém gatu A a bussiness lounge. Společnost zde působí od roku 2007, kdy byla otevřena nová odletová hala financovaná z prostředků Evropské unie. Nutno podotknout, že provoz na letišti Ostrava – Mošnov má výrazně sezónní charakter. Více než 80 % ročního obrátu je realizováno v období od června do září, a podle toho je také přizpůsoben provoz všech provozoven společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o.

4.1.1 Pozice projekt manažera

Autor této diplomové práce působí ve společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o. od roku 2013. První dva roky na pozici projekt manažera, od roku 2015 v roli jednatele a společníka. Když autor začal působit ve společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o. byla vykazována v posledních letech roční ztráta ve výši několika stovek tisíc korun českých. Primárním úkolem bylo společnost stabilizovat, dále pak zajistit ekonomický zisk a v letech následujících jí dostat do dlouhodobě kladných čísel.

V prvním půl roce bylo nutné seznámit se s danou pozicí a zajistit chod všech provozoven. Společnost v tuto dobu zaměstnávala 6 pracovníků na hlavní pracovní poměr, z toho jedna pozice obsazena jako provozní manažer, a 4 brigádníky na dohodu o provedení práce. Na nově obsazenou pozici byl vyvíjen značný tlak majitele, kdy časový fond byl každodenně překročen v průměru o 3 hodiny. Postupem času byly analyzovány veškeré mechanismy ve společnosti a jejich funkčnost. Bohužel bylo zjištěno, že nastavení procesů je chybné, a to v mnoha

směrech. Taktéž bylo zjištěno, že nekompetentní vedení podniku způsobovalo již zmíněnou každoroční ekonomickou ztrátu.

4.1.2 Optimalizace dodavatelů

Prvním krokem byla optimalizace skladového hospodářství, obnovení dodavatelských kontraktů, a z nich plynoucích zpětných bonusů. Pomocí těchto zpětných bonusů se podařilo od společnosti Plzeňský Prazdroj, Pepsico a Karlovarské minerální vody a.s. do rozpočtu získat zhruba 70 tisíc korun ročně.

Byl zaveden nový systém skladového hospodářství společnosti Alto Praha, díky kterému bylo možné zjistit, kolik zboží se prodalo, kolik surovin spotřebovalo, kdy je potřeba objednat zboží atd. Po několika měsících byl celý systém v provozu. Optimalizace skladového hospodářství i dodavatelských kontraktů byla dokončena a pozornost byla věnována jednotlivým zaměstnancům a jejich pracovní náplni. Náklady na zaměstnance tvořili více než 40 % všech nákladů, a to bylo pro gastronomický podnik se sezónním charakterem neúnosné. Nesprávně byl nastaven nejenom pracovní výkon samotný, ale taktéž např. plánování a rozložení směn mezi jednotlivé zaměstnance, způsob nastavení vztahů nadřízený versus podřízený apod.

5 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců

5.1 Počátky personální činnosti

Hlavním problémem byla vysoká fluktuace sezonních zaměstnanců, kdy od května do srpna se v provozovnách vystřídalo 16 brigádníků. Řešením však nebylo opakované nabírání nových uchazečů, ale zjištění příčiny. S brigádníky, kteří chtěli opustit své pracovní místo, byla provedena zpětná vazba za účelem zjištění důvodu odchodu. Na základě provedeného pohovoru bylo zjištěno, že nadřízená zaměstnankyně a někteří další stálí zaměstnanci neadekvátně jednají z ostatními pracovníky, a to hned v několika směrech: zadávají brigádníkům nadbytečné úkoly, pracovní je znevýhodňují, řídí směny pouze dle svých potřeb, zadávají noční směny pouze některým zaměstnancům, snižují finanční ohodnocení apod.

Personální činnost byla čistě v kompetenci provozní manažerky, která, jak bylo posléze zjištěno, neměla dostatečnou praxi, aby mohla tuto funkci vykonávat. Bohužel ani vzdělání zakončeno výučním listem v oboru zemědělského technika nebylo vhodným základem pro výkon této pozice. Na pracovišti byl problém především s rodinnými vazbami, které významným způsobem narušovaly pracovní morálku a celkově škodily pracovnímu prostředí. Velmi často vznikaly situace, kdy zaměstnanci byli zvýhodňováni dle sympatií nadřízeného pracovníka, a naopak. Tyto skutečnosti byly potvrzeny metodou pozorování, kdy autor této diplomové práce měl možnost osobně se zapojit do každodenního chodu kaváren, baru i salónku.

Všichni zaměstnanci působící v prostorách letiště musí získat ověření spolehlivosti od úřadu pro civilní letectví a zároveň školení pro pohyb v zabezpečených prostorách letiště. Tento poměrně časově náročný proces, který trvá 4-6 týdnů, musí být vždy absolvován novými zaměstnanci na danou letní sezónu s dostatečným předstihem, jelikož bez získání oprávnění a identifikační karty se není možné v provozovnách umístěných v zabezpečeném prostoru pohybovat. Po zjištění personálních problému již nebylo možné jakkoliv měnit stálé obsazení zaměstnanců, a tak bylo i tuto sezónu (v roce 2015) přistoupeno k náboru nových brigádníků na dohodu o provedení práce za kooperace provozní manažerky a autora této práce. Na základě zjištěných informací byl výběr nových zaměstnanců

odebrán z kompetencí provozní manažerky a přesunut do kompetencí projektového manažera. Bylo zjištěno, že přijímací pohovor neprobíhal systematicky a důraz byl kladen pouze na dostupnost uchazeče, tedy vzdálenost trvalého bydliště od letiště a možnosti dopravy. Tento laxní přístup byl dalším důvodem fluktuace zaměstnanců, jelikož byli přijímáni jedinci, kteří neměli žádnou praxi, a nevydrželi rychlé a nárazové pracovní tempo, které je nutným předpokladem pro práci na provozovnách na letišti. Zákazníci a jejich potřeby se řídí výhradně dle letového plánu.

5.1.1 První pokusy o zavedení systému hodnocení zaměstnanců

Prvním krokem k nápravě chybného výběru nových brigádníků bylo zjištění předpokladů, kterými by měli noví uchazeči disponovat. Důraz byl kladen na předchozí praxi, schopnost práce pod tlakem a flexibilitu ohledně pracovní doby. Částečně se tímto dosavadní personální problémy vyřešily.

Následkem všech personálních chyb, které byly zjištěny na straně provozní manažerky, bylo nezbytné ukončit tento pracovní poměr. Na základě tohoto rozhodnutí podali výpověď taktéž další dva zaměstnanci. Všechny pozice se podařilo velmi rychle obsadit. Tímto byla dočasně vyřešena situace týkající se dostatečného počtu přijatých zaměstnanců.

Druhým krokem byla následná práce se zaměstnanci za účelem udržení zaměstnanců v pracovním poměru. Jednou z příčin bylo špatné nastavení pracovních procesů. Ty byly přenastaveny (nebudou blíže rozvedeny – nejsou tématem této diplomové práce). Následně bylo nutné nastavit nový systém hodnocení a s tím související systém odměňování.

Tyto praktické zkušenosti byly hlavním důvodem výběru tématu diplomové práce.

5.1.2 Dosavadní systém hodnocení zaměstnanců

K získání informací o dosavadním způsobu a průběhu hodnocení zaměstnanců bylo využito dotazníkového šetření a pozorování. Zaměstnanci odpovídali na 6 základních otázek.

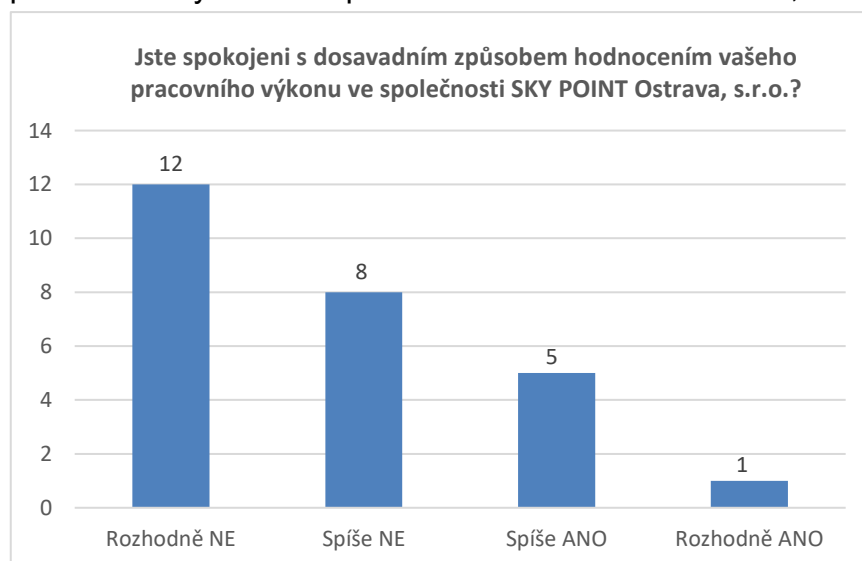
Dotazník se skládal z těchto otázek:

1. Jste spokojeni s dosavadním způsobem osobního hodnocení Vašeho pracovního výkonu ve společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o.?
2. Považujete zpětnou vazbu od svého nadřízeného za dostatečnou?
3. Je hodnocení Vašeho pracovního výkonu pravidelné?
4. Víte, k čemu slouží hodnocení Vašeho pracovního výkonu?
5. Jak často s vámi Váš nadřízený probírá chyby v pracovním procesu?
6. Odráží se výsledky hodnocení ve Vašem odměňování?

Možnosti odpovědí byly navrženy dle typu otázky. Tato skladba odpovědí byla zvolena proto, aby nebylo možné zadat střední hodnotu a zabránit tak špatné vypovídající hodnotě. Na dotazník odpovědělo celkem 26 tehdejších zaměstnanců.

Výsledky tohoto šetření se bohužel daly předpokládat. Nutno podotknout diametrální rozdíly mezi některými zaměstnanci, kteří byli zvýhodňováni.

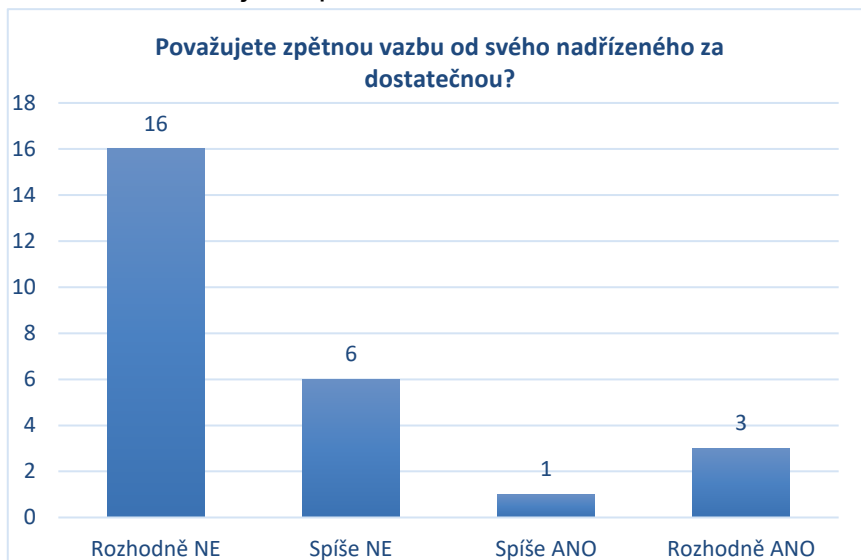
Graf 5.1 Jste spokojeni s dosavadním způsobem hodnocení vašeho pracovního výkonu ve společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o.?



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 5.1 můžeme vidět, zda jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadním způsobem hodnocení odpověděl téměř 77 % dotázaných záporně. Z tohoto vyplývá, že pro hodnocení nebyla zvolena správná metoda, popřípadě nebyla vykonávána správným způsobem. Spokojeno s hodnocením bylo pouze 6 respondentů tedy 23 % ze všech dotázaných.

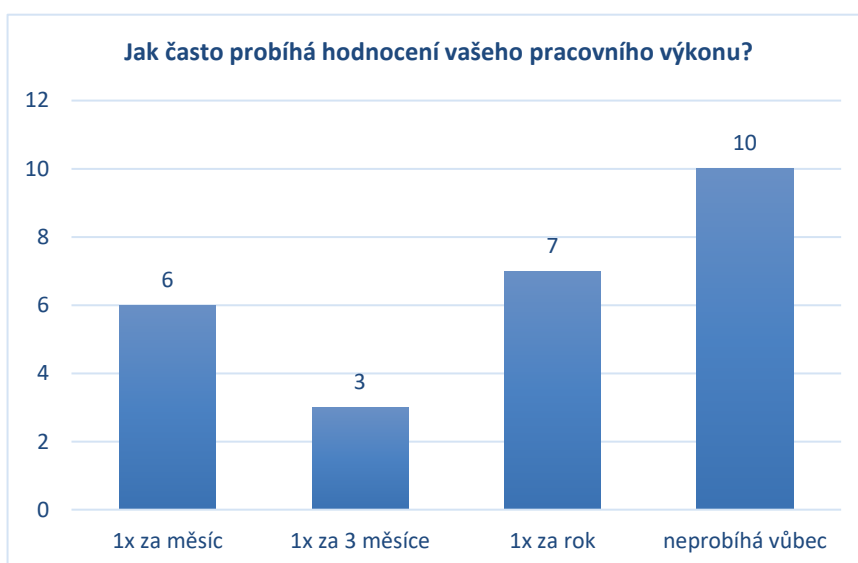
Graf 5.2 Považujete zpětnou vazbu od svého nadřízeného za dostatečnou?



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř 85 % zaměstnanců nepovažovalo zpětnou vazbu od svého nadřízeného za dostatečnou. Pouze 4 respondenti odpověděli kladně, viz graf 5.2.

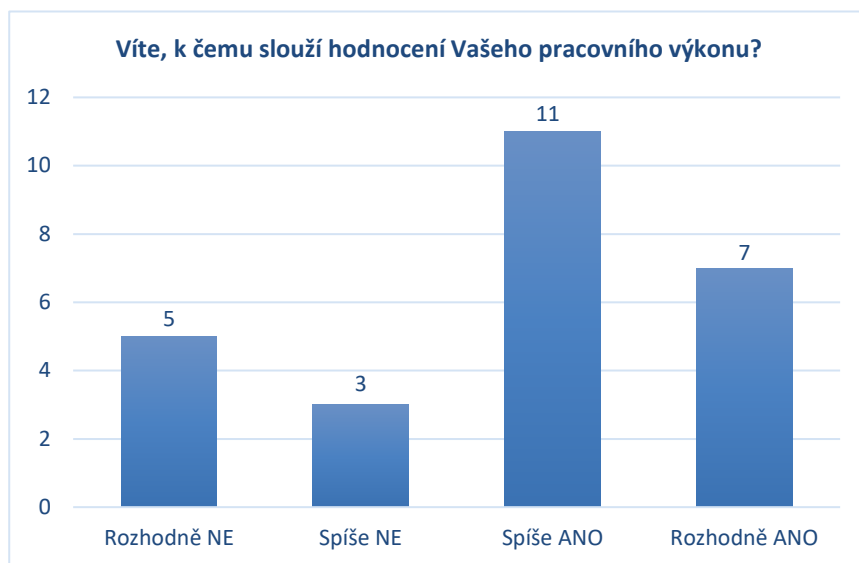
Graf 5.3 Jak často probíhá hodnocení Vašeho pracovního výkonu?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5.3 je patrné, že hodnocení pravděpodobně byli jen vybraní zaměstnanci. U ostatních 62 % dotázaných bylo hodnocení prováděno velmi nepravidelně. Nejčastěji u těchto osob vyšla frekvence 1x za rok. Je možné se domnívat, že hodnocení nastalo v situaci, kdy zaměstnanec opouštěl pracoviště.

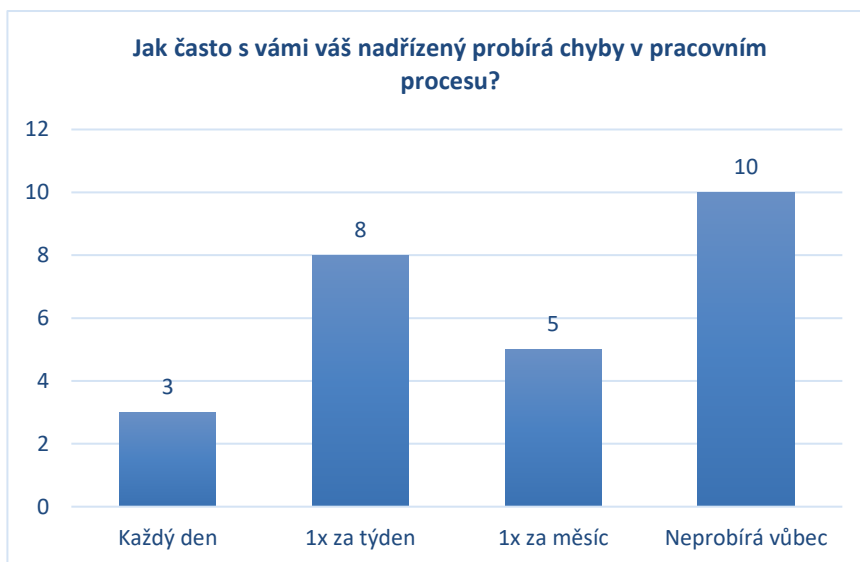
Graf 5.4 Víte, k čemu slouží hodnocení Vašeho pracovního výkonu?



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 5.4 vidíme, že 69 % zaměstnanců bylo pravděpodobně s účelem hodnocení seznámeno a ví k čemu hodnocení slouží.

Graf 5.5 Jak často s Vámi váš nadřízený probírá chyby v pracovním procesu?

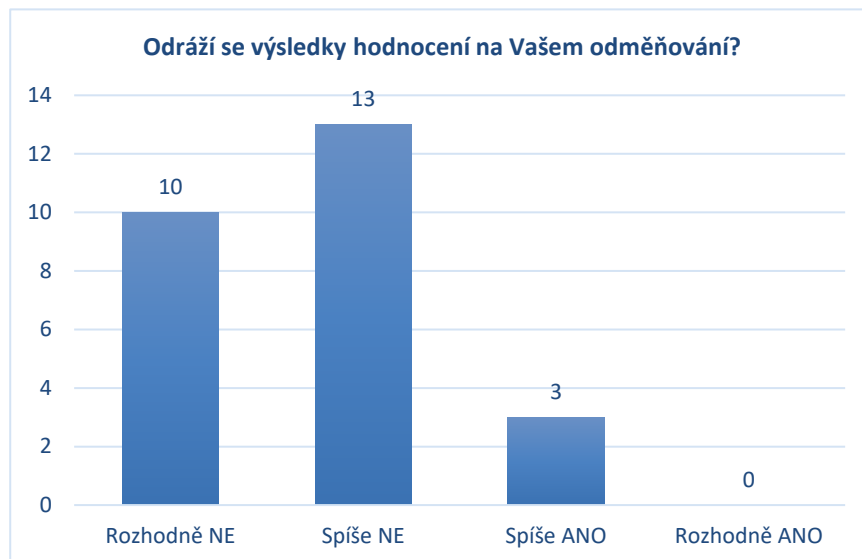


Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní procesy nebyly správně nastaveny, a zaměstnanci tuto skutečnost pociťovali při plnění svých pracovních povinností. Avšak jak je patrné z grafu 5.5, chyby v pracovních procesech nebyly řešeny dostatečně pružně. Více jak 88 %

dotázaných odpovědělo, že chyby v pracovním procesu s nimi nadřizený neprobírá častěji než jednou za týden.

Graf 5.6 Odráží se výsledky hodnocení na Vašem odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

Jak vidíme v grafu 5.6 problémem, který zaměstnanci vyhodnotili jako nejvýznamnější, byla návaznost hodnocení pracovníků na následné odměňování na základě výsledků pracovních výkonů. Více jak 88 % dotázaných si myslí, že hodnocení se nepromítá do výše měsíční osobní odměny.

6 Návrhy a doporučení

Na základě sdělených informací tehdejší provozní manažerky bylo zjištěno, že hodnocení zaměstnanců v organizaci probíhá. Zaměstnancům je poskytována zpětná vazba za jejich odvedenou práci a plnění stanovených cílů. Hodnocení zaměstnanců se také promítá do motivačního systému odměňování zaměstnanců. Na základě výsledků z pozorování a dotazníkového šetření byly však zjištěny silné nedostatky v systému hodnocení a mylně podané informace ze strany provozní manažerky. Bylo nutné navrhnout změny, které přispějí ke zlepšení stavu organizace jako celku. Nadefinovali jsme tedy tři základní okruhy personální činnosti, které bude nutné v následujícím období zlepšit:

- optimalizace počtu zaměstnanců,
- kompetenční model,
- požadavky pro výkon pracovní pozice
- zpětná vazba,
- motivačně hodnotící pohovor.

6.1 Konkrétní návrhy a doporučení

6.1.1 Optimalizace počtu zaměstnanců

Bylo zjištěno, že společnost zaměstnává příliš mnoho zaměstnanců, kteří nedosahují požadované úrovně kompetencí pro danou pozici. Téměř 40 % všech provozních nákladů tvořily mzdy zaměstnanců a odvody na sociálním a zdravotním pojištění. Počet bude muset být snížen pouze na tři zaměstnance na hlavní pracovní poměr a čtyři sezónní brigádníky na výpomoc. Svou pracovní pozici bude muset opustit provozní manažerka, která nedosahuje dostatečné úrovně kompetencí, dle nového kompetenčního modelu a spolu s ní další dvě servírky zaměstnané taktéž na hlavní pracovní poměr.

Poté, co bude provedena optimalizace počtu zaměstnanců, je nutné se zaměřit na kompetenční model při přijímání nových lidí tak, aby nedocházelo k nadměrné fluktuaci z důvodu nesprávného výběru zaměstnanců.

6.1.2 Kompetenční model pro nábor nových zaměstnanců

Zavedením kompetenčního modelu bude zajištěn dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a pravděpodobně se tím vyřeší problém s fluktuací brigádníků po dobu letní sezóny. Kompetenční model bude vytvořen na míru pro pozici provozní manažer s důrazem na charakter provozu. Stejný kompetenční model bude užíván také pro zaměstnance na nižších pracovních pozicích, jen bude požadována nižší dosažená úroveň kompetencí. V další fázi bude kompetenční model sloužit v procesu hodnocení zaměstnanců jako jeden ze zdrojů informací pro motivačně hodnotící pohovor. Model pracuje se čtyřmi základními kompetencemi a pěti úrovněmi viz tabulka 4.7, kterých je možné dosáhnout:

- orientace na výkon,
- komunikační dovednosti,
- leadership,
- odbornost.

Tab.6.1 Hodnoty úrovní

Úroveň	Slovní popis úrovně
1	Nedostatečná úroveň
2	Dostatečná úroveň
3	Dobrá úroveň
4	Velmi dobrá úroveň
5	Excelentní úroveň

Zdroj: vlastní zpracování

Každá kompetence je tvořena souborem klíčových schopností, činností a předpokladů definovaných na míru pro pozici provozní manažerky. V následujících tabulkách jsou přesně popsány kompetence a specifikace pro jednotlivé úrovně, kterých je možné dosáhnout.

Orientace na výkon

U kompetence zaměřující se na výkon bude pro pozici provozní manažerka požadovaná u všech dílčích vlastností minimální úroveň 4. Pro pozici číšník/servírka bude dostačující třetí úroveň. Schopnosti a vlastnosti, kterých je třeba dosáhnout, jsou popsány v tabulce 6.2.

Tab. 6.2 Orientace na výkon

Slovní popis kompetence	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
Rychlý, energický, výkonný	Nespolehlivý, pomalý, žádná aktivita ke zlepšení výkonu.	Občas rychlý, ne vždy však dosahuje požadovaného výkonu, snaží se o zlepšení.	Opravdu rychlý a energický, stabilní pracovní výkon.	Velmi rychlý, nadprůměrně vytrvalý a energický.	Excelentně rychlý, spolehlivý, pracovitý, energický přístup přenáší na kolegy.
Iniciuje nové nápady a postupy	Žádné nové nápady, nezájím o situaci, pasivní přístup	Částečně iniciativní, přemýšlivý, nevybočuje z průměru.	Přináší nové myšlenky a nápady ale není schopen je realizovat.	Samostatně uvažuje o zlepšeních a dokáže realizovat změny.	Nepřetržitě vyhledává nové příležitosti, jak zlepšit výkonnost podniku a zvýšit zisk.
Motivuje kolektiv ke zvýšení výkonu	Zvyšování výkonu ho nezajímá.	Snaží se zlepšovat pouze svůj vlastní výkon na ostatních mu nezáleží.	Ostatní zaměstnance podporuje jen tehdy je-li o mu to dáno za úkol.	Ostatní zaměstnance podporuje samostatně v nepravidelných intervalech.	Cíleně a nepřetržitě motivuje ostatní zaměstnance ke zvýšení výkonu.
Vyvíjí aktivitu nad míru svých povinností	Koná pouze to co je nutné, je pasivní.	Pouze je-li mu to nařízeno vykoná práci nad rámec svých povinností, nepřistupuje k těmto úkolům aktivně.	K povinnostem nad rámec své pozice přistupuje zodpovědně ale nevyhledává je.	K povinnostem nad rámec své pozice přistupuje zodpovědně ale nevyhledává je.	Automaticky vykonává jakoukoli aktivitu nad rámec svých povinností, cíleně jí vyhledává.

Zdroj: vlastní zpracování

Komunikační dovednosti

Komunikační kompetence je pro práci ve službách velmi důležitá. Proto bude pro pozici provozní manažerka požadovaná u všech dílčích vlastností čtvrtá úroveň viz tabulka 6.3. Pro pozici číšník/servírka bude minimální nutná třetí úroveň. Je však možné udělat výjimku u písemného projevu. Ten pro pracovní pozice ve společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o. důležitý není. Naopak verbální komunikace bude u všech zaměstnanců vytyčena jako cíl pro zlepšení. Aby bylo cíle dosaženo, bude zaměstnancům hrazen pravidelný jazykový kurz angličtiny v gastronomii. V komunikaci s hosty je nezbytné se zlepšovat nepřetržitě.

Tab.6.3 Komunikační dovednosti

	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
Písemná a verbální komunikace	Velmi omezená písemná i verbální komunikace	Písemně komunikuje velmi stručně verbální komunikaci ovládá	Dokáže vytvořit souvislý text kratšího rozsahu. Stručně ale objektivně verbálně komunikuje.	Dokáže vytvořit smysluplný text většího rozsahu. V jednoduchých situacích pohotově odpovídá	Vysoce distingovaný písemný projev, dokáže diskutovat na vysoké úrovni o problematických tématech
Informace předává včas a kompletní	Informace předává neúplné a velmi nesystematicky	V případě vyžádání sděluje kompletní informace	Informace předává úplně, bez vyžádání.	Velmi dobře rozezná, co je podstatné a co vedlejší. Dokáže prezentovat. Zahajuje diskuzi.	Excelentní projev před velkou skupinou posluchačů. Poutavý výklad, který posluchače inspiruje.
Schopnost naslouchat okolí	Názory a postoje okolí ho nezajímají. Neprojevuje žádnou aktivitu začlenit se do hovoru.	Názory a postoje ostatních vnímá s obtížemi.	Názory a postoje ostatních přijímá s otevřenou myslí.	Vyhledává názory a postoje svého okolí snaží se jim porozumět.	Rozvíjí myšlenky okolí a dále s nimi pracuje.

Zdroj: vlastní zpracování

Leadership

Kompetence nutná k vedení pracovního kolektivu dle tabulky 6.4 bude důležitá pouze pro provozního manažera. Bude požadováno, aby úroveň této kompetence byla minimálně na úrovni tři s předpokladem, že dojde ke zlepšení. Pro další řadové zaměstnance na pozici servírka/číšník nebude požadována úroveň kompetence leadership vůbec. Schopnost motivovat, inspirovat a vést pracovní kolektiv není pro řadové zaměstnance potřebná.

Tab. 6.4 Leadership kompetence

	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
Motivuje, inspiruje a povzbuzuje kolektiv.	Nemá zájem ostatní motivovat k vyšším výkonům.	Ve výjimečných případech dokáže ostatní inspirovat a motivovat.	Často se pokouší tým motivovat a vést ke společnému cíli.	Motivuje a inspiruje ostatní k vyšším výkonům, jde jim příkladem.	Systematicky a bez ustání motivuje a povzbuzuje pracovní tým. Cíle pracovního kolektivu jsou nadřazeny jeho osobním cílům.
Dokáže vést tým ke společnému cíli.	Nedokáže žádným způsobem sjednotit skupinu lidí k jednomu cíli.	Vedení lidí mu není příjemné ale přes značné komplikace se ke stanovenému cíli tým dostane.	S drobnými obtížemi dokáže skupinu zaměstnanců dovést ke společnému cíli.	Snadno dokáže vést tým ke stanovenému cíli.	Rozený vůdce s přirozenou autoritou u ostatních. Nemá žádné problémy při vyvolání zájmu pracovního kolektivu.

Zdroj: vlastní zpracování

Odborné kompetence

Odborné znalosti nejvyšší úrovně jsou pro provozního manažera nutností viz tabulka 6.5. Manažer bude odpovědný za prohlubování odborných znalostí řadových zaměstnanců a sezónních brigádníků. Proto on sám musí jít ostatním příkladem a všechny postupy dokonale ovládat. U ostatních řadových zaměstnanců bude požadována třetí úroveň těchto kompetencí.

Tab. 6.5 Odborné kompetence

	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
Umí pracovat ve stresu	Vůbec nedokáže pracovat ve stresu. Jeho výkonnost je při stresových situacích minimální	Snaží se za každou cenu stresu vyhnout. Pokud ke stresové situaci dojde nerozhoduje správně	Stresové situace nevyhledává ale dokáže se s nimi vyrovnat.	Pod stresem pracuje velmi dobře, nemá problém správně v takové situaci reagovat.	Excelentně stresové situace zvládá, jeho výkon se pod tlakem zvyšuje.
Ovládá všechny činnosti související s chodem organizace	Ovládá naprosté minimum činností související s chodem organizace.	Všechny činnosti v organizaci zná a vykonává je na nezbytně nutné úrovni	Činnosti v organizaci ovládá na velmi dobré úrovni.	Vše související s chodem podniku zná a dokáže navrhnout klíčová zlepšení	Všechny procesy v organizaci dokáže samostatně zdokonalovat.
Má finanční povědomí o chodu organizace	Má jen velmi malé finanční povědomí o funkci podniku.	Rozumí dlouhodobým finančním plánům organizace	Rozumí dlouhodobému i krátkodobému finančnímu hospodaření.	Pokud je o to požádán dokáže navrhnout procesy vedoucí ke zlepšení finanční situace. Nedokáže je realizovat.	Dokáže samostatně navrhnout a realizovat zlepšení finančních procesů.

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 6.6 Kompetenční model provozní manažer SKY POINT Ostrava, s.r.o.

Kompetenční model provozní manažer SKY POINT Ostrava, s.r.o.						Požadovaná úroveň	
Kompetence	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5	Provozní manažer	Servírka na HPP
Orientace na výkon	Velmi pomalý, neaktivní, pasivní a bez zájmu o nové věci.	Výjimečně umí být rychlý, přemýšlivý a iniciativní, pracovní povinnosti vykonává také nad rámec svých povinností ale pouze na základě příkazu nadřízeného	Pravidelně pracuje velmi rychle a pečlivě, je iniciátorem zlepšení, plní své povinnosti, ale úkoly navíc nedělá s radostí.	V práci velmi rychlý a vytrvalý, vyzařuje energii, navrhuje a realizuje zlepšení pracovního výkonu	Velmi rychlý a precizní v práci i v dlouhém časovém horizontu, energický přístup a živelnost přenáší také na své okolí.	4	3
Komunikační dovednosti	Nedokáže se vyjadřovat písemně ani verbálně, neumí předávat informace kolegům a nemá zájem naslouchat jejich problémům.	Písemný i verbální projev na nízké úrovni, avšak pro manuální práci dostatečný. Informace sděluje neúplně a ve špatnou dobu. Není schopen naslouchat okolí.	Jednodušší písemný i verbální projev na slušné úrovni, nerad se pouští do diskuze s ostatními, informace kolegům předává bez problémů. Názory okolí vnímá, ale nezajímají ho.	Velmi dobrý písemný i verbální projev, snadno a správně reaguje na otázku ostatních, rád diskutuje o názorech okolí.	Excelentní písemný i verbální projev o složitých tématech. Schopnost zaujmout velkou skupinu posluchačů. Empatický v rozhovoru s ostatními.	4	3
Leadership	Není schopen motivovat sám sebe ani své okolí, týmové práce je schopen pouze s velkými obtížemi.	Příležitostně podává svému okolí inspirující fakta, o motivaci okolí však nemá zájem, pracovní skupinu dokáže dovést k cíli pouze s velkými obtížemi.	Nepravidelně motivuje pracovní kolektiv k podávání lepších výkonu, není iniciátorem zlepšení, ale nebrání se mu. Skupinu zaměstnanců vede s drobnými obtížemi. Má předpoklady se zlepšovat.	Pravidelně inspiruje své kolegy a podřizuje k lepším výkonům. Tým vede velmi snadno a úspěšně dosahuje stanoveného cíle. Vedení mu činí potěšení.	Systematicky vede, inspiruje a motivuje pracovní kolektiv. Má přirozenou autoritu je to rozený vůdce. Lidé ho samovolně následují. Je pro mnohé vzor.	3	0
Odbornost	Ovládá minimum činností, která souvisí s chodem organizace, nezvládá práci ve stresu. Má jen velmi malé finanční povědomí o funkci podniku.	Znalosti potřebné k vykonávání běžných činností má, ale pouze na elementární úrovni. Stresu se snaží vyhnout. Je finančně gramotný	Všechny odborné činnosti v organizaci ovládá na velmi dobré úrovni, dobře odolává stresu, orientuje se, kam po finanční stránce organizace směřuje.	Dokáže samostatně navrhnout změny vedoucí ke zlepšení jak činností, tak finanční stability v organizaci. Nedokáže je realizovat.	Excelentně zvládá stresové situace, dokáže myslet racionálně, procesy v organizaci dokáže samostatně zdokonalovat. Realizuje zlepšení finanční situace v organizaci.	5	3

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud chce společnost SKY POINT Ostrava, s.r.o. vyřešit tíživou personální situaci, musí se zaměřit na nábor kvalitních zaměstnanců dle kompetenčního modelu viz. Tabulka 6.6, kteří dosahují dostatečné úrovně kompetencí pro výkon své pozice. Toho bude dosaženo důsledným dodržováním stanovených kompetenčních modelů a bude upuštěno od osobních sympatií, které v minulosti hrály při přijímání nových lidí významnou roli.

6.1.3 Požadavky pro výkon pracovní pozice

Pro ještě důkladnější výběr zaměstnanců budou dále definovány požadavky na výkon pracovní pozice provozní manažer/manažerka:

- časová flexibilita – otevírací doba kaváren v brzkých ranních hodinách,
- praxe v oboru řízení pracovního kolektivu minimálně 3 roky,
- praxe v oboru gastronomie a pohostinství na pozici servírka/číšník minimálně 5 let,
- vysoká úroveň komunikace s podřízenými – profesionální přístup nutný pro naplnění očekávaného postupu při poskytování zpětné vazby a vedení motivačně hodnotícího pohovoru,
- znalost skladového hospodářství, řízení nákupu a metoda FIFO,
- trestní bezúhonnost – nutná k získání osvědčení o způsobilosti pro pohyb v zabezpečeném prostoru letiště SRA.

Pokud uchazeč, případně uchazečka dosáhne potřebné úrovně kompetencí pro výkon pozice provozní manažer a bude splňovat všechny požadavky pro výkon své pozice bude dále proškolen externím specialistou v oblasti komunikace s podřízenými, vedení motivačně hodnotícího pohovoru a poskytování zpětné vazby.

Pro pozici servírka/číšník na hlavní pracovní poměr budou požadavky pro výkon pracovní pozice definovány následovně:

- časová flexibilita – otevírací doba kaváren v brzkých ranních hodinách.
- praxe v oboru gastronomie a pohostinství na pozici servírka/číšník minimálně 2 roky

- vysoká úroveň komunikace se zákazníky – znalost minimálně jednoho světového jazyka na úrovni obsluhy pohostinství
- trestní bezúhonnost – nutná k získání osvědčení o způsobilosti pro pohyb v zabezpečeném prostoru letiště SRA.

Pro pozici pomocná servírka/číšník budou požadavky pro výkon pracovní pozice definovány následovně:

- časová flexibilita – otevírací doba kaváren v brzkých ranních hodinách,
- praxe v oboru gastronomie a pohostinství na pozici servírka/číšník minimálně 1 rok,
- vysoká úroveň komunikace se zákazníky – znalost minimálně jednoho světového jazyka na úrovni obsluhy pohostinství,
- trestní bezúhonnost – nutná k získání osvědčení o způsobilosti pro pohyb v zabezpečeném prostoru letiště SRA.

6.1.4 Zpětná vazba

Nejjednodušší metodou, kterou je možné aplikovat v organizaci SKY POINT Ostrava, s.r.o., je zpětná vazba. Jedná se o metodu finančně a časově nenáročnou, kterou lze začít aplikovat bez zbytečného odkladu. Je nutné si však uvědomit základní postupy a pravidla. Špatně předaná zpětná vazba mnohdy dokáže být kontraproduktivní a demotivující. Na základě teoretických poznatků byla zavedena tato pravidla:

- aktuálnost,
- popisovat, nesoudit,
- konstruktivní řešení.

Poskytování zpětné vazby zaměstnancům se tak stane každodenní náplní práce manažera/manažerky. Bez precizního zvládnutí této hodnotící techniky není možné tuto pozici zastávat. V rámci zajištění žádoucí úrovně kompetencí pro tuto činnost. Bude provozní manažer/manažerka proškolen externím personalistou. Na základě teoretických poznatků víme, že zpětná vazba je nesmírně důležitá a žádná organizace bez ní nemůže dlouhodobě fungovat.

Zpětná vazba bude poskytována neformálním způsobem při každodenním hodnocení vždy na konci pracovního dne. Pokud to náročnost provozu neumožní, bude pravidelně dle stanoveného harmonogramu probíhat každé pondělí před začátkem nového pracovního týdne. Tuto frekvenci považujeme za dostatečnou vzhledem k charakteru pracovní činnosti, která je v průběhu sezóny vždy stejná. Díky minimálně týdennímu poskytování zpětné vazby bude zachována aktuálnost nad správně či chybně vykonanou prací.

Pokud se podaří v organizaci obsadit místo provozní manažerky/manažera dostatečně kompetentní osobou, která bude přístupná k jednání s podřízenými dle moderních přístupů personalistiky, doporučuji rozšířit metodu zpětné vazby o další zdroje informací a začít aplikovat metodu 360stupňové zpětné vazby. Informace o výkonech z dalších zdrojů by pomohly rozšířit záběr hodnocení.

Dalším zdrojem informací bude dotazníkové šetření organizované marketingovým oddělením společnosti Letiště Ostrava a.s. Do přípravy dotazníku se aktivně zapojí také vedení společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o. Soubor otázek v dotazníku bude sestaven tak, aby bylo zjištěno, zda jsou cestující spokojeni s obsluhou a rozsahem poskytovaných služeb.

6.1.5 360stupňová zpětná vazba

Společnost SKY POINT Ostrava, s.r.o. čeká v budoucích letech velké množství změn. Nedá se tedy očekávat, že 360stupňová zpětná vazba bude zavedena hned, ale protože se jedná o velmi účinný nástroj, je v této práci zařazen a v budoucnu by mohl opět přispět ke zkvalitnění procesu hodnocení. 360stupňová zpětná vazba bude mít podobu dotazníkového šetření viz tabulka 6.8, ve kterém bude hodnotitel dotazován na práci svého kolegy, podřízeného nebo nadřízeného. Bude hodnotit jeho pracovní výkon na základě důležitých předpokladů pro výkon funkce vycházejících z kompetenčního modelu. Součástí 360stupňové zpětné vazby bude také sebehodnocení, kdy dotazník bude vyplněn hodnoceným tak, aby sám popsal své dosavadní výkony a předpoklady. Bude používána pětistupňová hodnotící škála viz tabulka 6.7.

Tab.6.7 Hodnotící škála

Nemohu posoudit	0
Naprosto nesouhlasím	1
Spíše nesouhlasím	2
Spíše souhlasím	3
Naprosto souhlasím	4

Zdroj: vlastní zpracování

Tab.6.8 Dotazník 360stupňové zpětné vazby

Dotazník 360stupňové zpětné vazby	
Jméno hodnoceného:	
Pracovní pozice:	
Hodnocené období:	
Hodnotící stupnice	
<i>Nemohu posoudit</i>	0
<i>Naprosto nesouhlasím</i>	1
<i>Spíše nesouhlasím</i>	2
<i>Spíše souhlasím</i>	3
<i>Naprosto souhlasím</i>	4
Hodnocený je:	Hodnota
1. rychlý, energický a výkonný	
2. iniciátorem nových nápadů	
3. motivující a povzbuzující	
4. velmi aktivní nad rámec svých povinností	
5. velmi komunikativní a milý	
6. schopen předávat informace včas a kompletní	
7. schopen naslouchat svému okolí, je empatický	
8. inspirující a motivující ostatní k lepším výkonům	
9. vzdělaný v oblasti gastronomie	
10. schopen vykonávat všechny činnosti nutné k chodu org.	
11. finančně vzdělaný a umí nakládat se zdroji	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě 360stupňové zpětné vazby budou každému zaměstnanci vytyčeny cíle, ve kterých se může nadále zlepšovat a zároveň vyzdvihnuty silné stránky, na kterých může stavět svou budoucí kariéru.

6.1.6 Motivačně hodnotící pohovor

Při konzultaci s provozní manažerkou bylo zjištěno, že motivačně hodnotící pohovory probíhají se zaměstnanci značně nepravidelně, bez předem stanoveného postupu, a výstup není písemně zaznamenáván. Můžeme tedy tvrdit, že hodnotící pohovor v organizaci nefunguje.

Je tedy nutné stanovit si základní pravidla a zavést systém, jak bude motivačně hodnotící pohovor probíhat. Nejdříve musíme informovat zaměstnance, že hodnocení v organizaci začne probíhat dle nových pravidel. Hodnotitelem bude manažer/manažerka, která k tomuto úkolu bude proškolená externím specialistou. Navíc dostane osobní úkol nastudovat si teorii z odborných podkladů. Ve chvíli, kdy bude provozní manažerka dostatečně kompetentní k vedení hodnotícího pohovoru, zajistíme společnou poradou všech zaměstnanců. Všem bude představena nová role hodnotitele a cíle nového hodnotícího pohovoru.

Hodnotící pohovor bude probíhat v jiném intervalu v letních měsících, a v odlišném intervalu v zimních měsících. Pro letní sezónu, tedy období od 1. května do 31. října, bude interval hodnotících pohovorů jedenkrát za měsíc, aby hodnocení v tomto období bylo co nejefektivnější a co nejvíce se zlepšil pracovní výkon. V období od 1. listopadu do 31. dubna bude hodnocení probíhat pouze jednou za 3 měsíce.

Délka hodnotícího pohovoru bude stanovena na 30 minut. Bude hodnocen výkon servírek/číšníků, nikoli top manažerů. Je proto potřeba přizpůsobit délku hodnotícího pohovoru této skutečnosti. Hodnotící pohovor bude vždy probíhat v odpočinkové místnosti pro personál společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o. Hodnocení zaměstnanci toto místo dobře znají a sami si ho upravili tak, aby se zde cítili dobře. Zajistíme tak příjemnou atmosféru při hodnocení a otevřený přístup všech zúčastněných stran.

Zaměstnanci budou vždy s dostatečným předstihem informováni, že hodnotící pohovor bude probíhat. Při informační poradě budou všichni proškoleni, jak se nejlépe na hodnotící pohovor připravit, aby byl přínosem pro všechny strany.

Cílem hodnotícího pohovoru je ukázat zaměstnancům, kam společnost směřuje, a jaké má dlouhodobé cíle. Postupně je také dílčím cílem navést zaměstnance k tomu, co by oni sami mohli udělat pro to, aby organizace vykazovala výborné výsledky a dosahovala svých cílů.

Povinností provozního manažera/manažerky bude vždy před hodnotícím pohovorem udělat přípravu – sepsat důležité okamžiky v uplynulém období, vystihnout příklady, kdy se hodnocený choval správně a kdy naopak udělal chybu, prostudovat formulář z posledního hodnocení a přibližně stanovit cíle, ke kterým se pokusí hodnoceného navést.

Výstupem motivačně hodnotícího pohovoru bude formulář, který poslouží ke zpětné vazbě u příštího hodnocení. Budou zde zachyceny všechny důležité body pohovoru a zaznamenány nové cíle stanovené na další období.

6.2 Implementace nových postupů

Navrhované změny v hodnocení zaměstnanců byly částečně zavedeny na konci letní sezóny po odchodu bývalé provozní manažerky. Celý systém začal být aplikován před další letní sezónou tedy v květnu 2015. Zavádění změn v organizaci může představovat řadu problémů a komplikací. Většina lidí totiž nerado přijímá změny, lidé chtějí jistoty a každá změna může jejich pohodlí ohrozit. Ve společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o. bylo zavádění změn usnadněno souběžnou obměnou pracovního kolektivu. Tím se výrazně zjednodušilo zdůvodnění, proč jsou změny nutné, a co nového by nám měly přinést. Noví, ale i stávající zaměstnanci, přijali navržené změny bez větších problémů. Tato skutečnost značně zjednodušila celý proces implementace upraveného systému hodnocení do společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o.

Nový kompetenční model byl poprvé aplikovaný jednatelem společnosti při výběru nové provozní manažerky. V průběhu přijímacího pohovoru bylo zjištěno, že uchazečka dosahuje ve všech požadovaných kompetencích nadprůměrných výsledků. V oblasti komunikace s podřízenými však bude potřeba školení externím personalistou a úlohy provozní manažerky budou muset být předávány postupně. Ale předpoklad pro obsazení provozní manažerky kvalitním kompetentním zaměstnancem je splněn. Do letní sezóny 2015 je dostatek času se řádně zaučit na své nové pracovní pozici.

Rozšíření pracovního kolektivu o brigádníky pro letní sezónu již bude nadále probíhat v kompetenci nové provozní manažerky. Kompetenčnímu modelu rozumí

velmi dobře a dokáže sním pracovat. Efektivně také dokáže řídit skupinu zaměstnanců a naslouchat jejich potřebám.

6.3 Návaznost nově zavedených metod na systém odměňování

Ve společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o. neprobíhalo odměňování zaměstnanců na základě systematického hodnocení, ale dle subjektivního názoru provozní manažerky. Doporučení o výši odměn bylo poté předáváno projekt manažerovi, který měl na starost přípravu a vyplacení mezd. Tento postup neumožňoval dostatečně objektivně odměnit zaměstnance za splnění stanovených cílů a mnohdy vedl až k určité nevraživosti mezi zaměstnanci. V situacích, kdy jsou dva zaměstnanci za stejně odvedenou práci odměněni různým způsobem, vede ve většině případů k osobním konfliktům, a firemní kultura tím může být značně narušena. A právě z toho důvodu je velmi důležité, aby byl systém hodnocení a systém odměňování propojeny v jeden celek a vzájemně na sebe navazovali.

Změny zavedené ve společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o. byly popsány v předchozích kapitolách. Pro úplnost systému a jeho funkčnost je nutné změny promítnout také do systému odměňování. Je nezbytné, aby každý ze zaměstnanců věděl, jak se lepší výsledek hodnocení promítne do jeho osobní odměny. Budou proto stanoveny krátkodobé a dlouhodobé cíle pro jednotlivé zaměstnanecké pozice a za dosažení jednotlivých cílů bude zaměstnanec odměněn v pohyblivé složce mzdy. Zároveň pro upevnění týmového ducha budou stanoveny měsíční cíle v rámci obratu společnosti. Za splnění měsíčních cílů budou zaměstnanci odměněni jako skupina, a to nepeněžitou formou, například poukazy na wellness, vstupy na kulturní akce apod. Výše obratu, kterého je nutné dosáhnout je popsána v tabulce 6.9.

Tab. 6.9 Nutná výše obratu pro dosažení skupinové odměny

Výše obratu	Odměna
0 Kč – 299 999 Kč	Vstupenky do kina
300 000 Kč – 749 999 Kč	Poukaz na wellness
750 000 Kč – 1 250 000 Kč	Degustační večeře

Zdroj: vlastní zpracování

Dále bude zavedena pohyblivá složka mzdy a její maximální výše bude definována pro jednotlivé zaměstnanecké pozice:

- provozní manažer/manažerka na HPP – maximálně 5000 Kč/měsíc,
- číšník/servírka na HPP – maximálně 3000 Kč/měsíc,
- brigádník na DPP/DPČ – maximálně 2000 Kč/měsíc.

Výše měsíční pohyblivé složky mzdy je brutto.

Osobní krátkodobé a dlouhodobé cíle budou stanoveny individuálně vždy při pravidelném motivačně hodnotícím pohovoru. Není tedy možné dopředu stanovit, jaký cíl bude ohodnocen a jaká bude výše odměny. Vše bude probíhat individuálně dle schopností hodnoceného.

Pomocí tohoto jednoduchého modelu bude systém hodnocení provázaný se systémem odměňováním, a utvoří jeden kompaktní celek. Díky provázanosti obou systémů předpokládáme, že dojde k výraznému zlepšení práce všech zaměstnanců a zlepšení firemní kultury.

6.4 Jak nový systém hodnocení vnímají zaměstnanci

Zapracování všech změn do systému hodnocení zaměstnanců společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o. trvalo velmi dlouhou dobu. Zpočátku se zdálo, že navrhované změny budou přijaty velmi rychle a snadno. Postupem času však bylo zjištěno, že například kompetenční model je nutné upravit. Nároky kladené na nové zaměstnance byli příliš vysoké a společnosti se nedařilo obsazovat místa letních brigádníků. Kompetenční model pro nábor nových sezónních brigádníků tak musel být upraven.

Výrazně se však podařilo snížit fluktuaci zaměstnanců. Je velmi obtížné vyhodnotit, zda snížení počtu dobrovolných odchodů ze společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o. bylo dáno novou provozní manažerkou, nebo zkvalitněným systémem hodnocení. Je však možné prokázat, že fluktuace zaznamenala výrazný pokles. Ve společnosti se daří udržet stabilní tým zaměstnanců, a to včetně sezónních brigádníků, kteří se vždy po konci akademického roku opět vracejí, a v letní sezóně u nás pracují na DPP nebo DPČ.

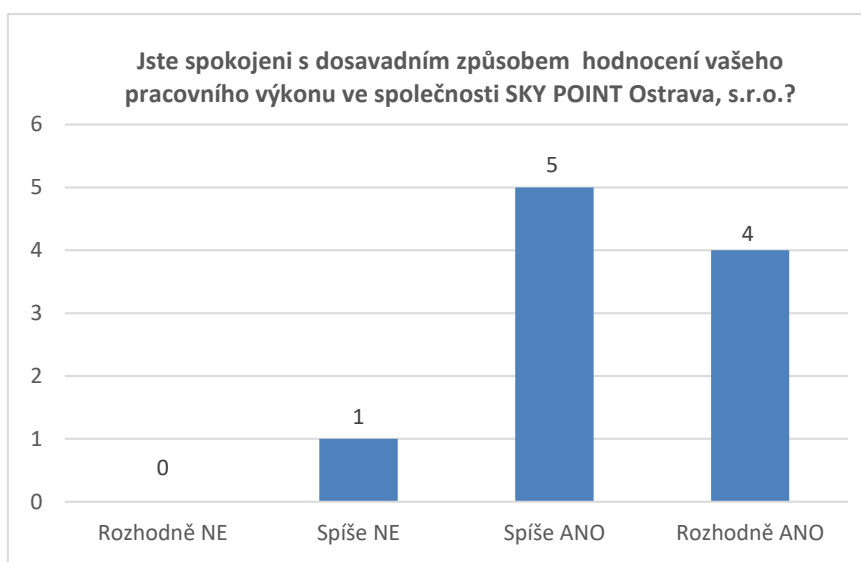
Hodnotící pohovory se staly pravidelnou součástí pracovního procesu a postupem času se staly pro všechny zaměstnance vítaným zdrojem informací, kdy

mají možnost se dozvědět, jak je vnímán jejich pracovní výkon zaměstnavatelem, co všechno sami můžou udělat pro své zlepšení, a jak můžou přispět k naplnění cílů organizace.

V průběhu první letní sezóny po zavedení změn v systému hodnocení zaměstnanců byl v rámci hodnotícího pohovoru proveden rozhovor, ve kterém byly položeny stejné otázky jako před začátkem zavádění změn. Výsledky tohoto rozhovoru by měly ukázat, jak nový systém hodnocení vnímají zaměstnanci.

V době, kdy byl veden druhý rozhovor o vnímání zavedených změn pracovalo v organizaci již výrazně méně zaměstnanců. Tento fakt je potřeba při vyhodnocování akceptovat.

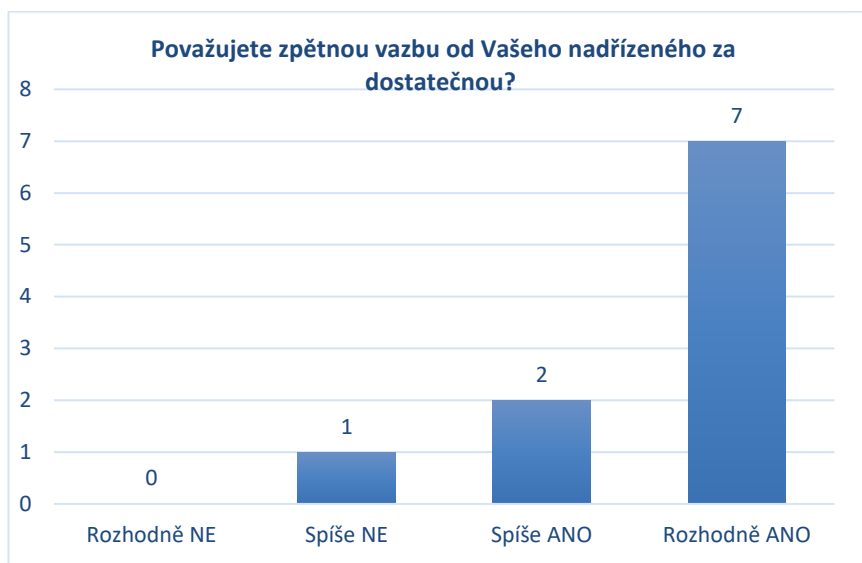
Graf 6.10 Jste spokojeni s dosavadním způsobem hodnocení vašeho pracovního výkonu ve společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o.?



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se způsobem hodnocení, odpovědělo 90 % dotázaných kladně viz graf 6.10. Z toho lze odvodit, že nově zavedený systém hodnocení se setkal u zaměstnanců s pozitivními ohlasy. Pouze jeden ze zaměstnanců není s hodnocením spokojen. S tímto jedním konkrétním zaměstnancem bude proto nutné provést další prohloubení znalostí o systému hodnocení tak, aby porozuměl všem výhodám a přínosům.

Graf 6.11 Považujete zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného za dostatečnou?



Zdroj: vlastní zpracování

90 % zaměstnanců nyní považuje dle grafu 6.11 zpětnou vazbu od svého nadřízeného za dostatečnou. Také u této otázky došlo k radikálnímu zlepšení vnímání hodnotícího systému zaměstnanci. I přesto jeden ze zaměstnanců zpětnou vazbu za dostatečnou nepovažuje.

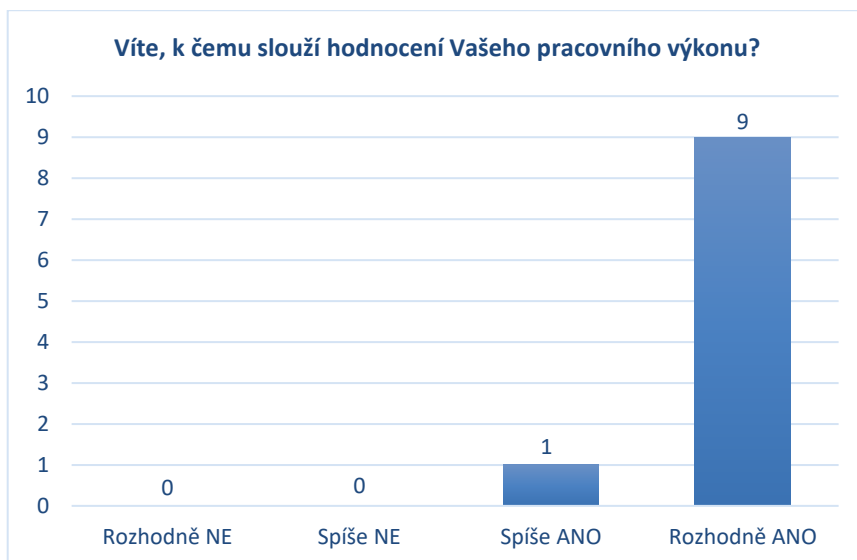
Graf 6.12 Je hodnocení Vašeho pracovního výkonu pravidelné?



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 6.12 všichni dotazovaní zaměstnanci na tuto otázku odpověděli shodně. 100 % dotázaných potvrdilo, že hodnocení pracovního výkonu tedy probíhá v intervalu, který byl doporučen při úpravě systému hodnocení. Zde došlo k maximálnímu naplnění stanoveného cíle.

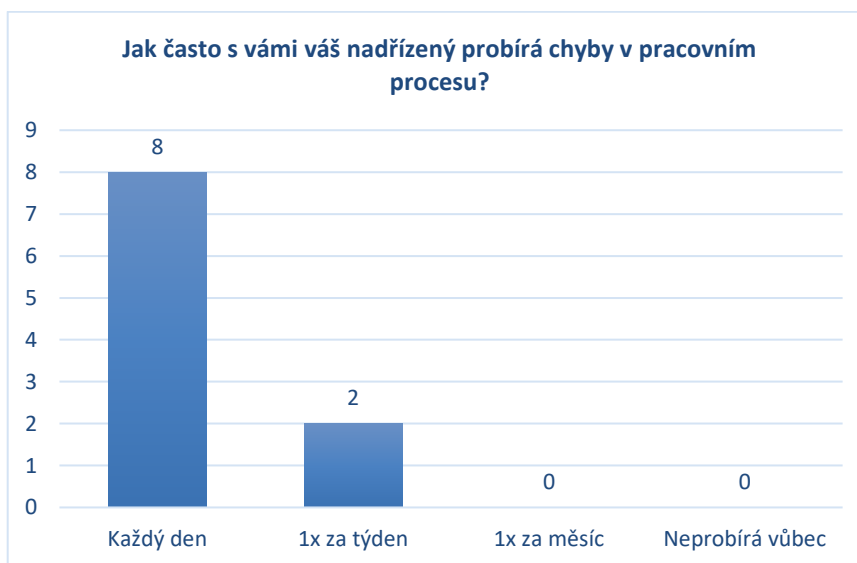
Graf 6.13 Víte, k čemu slouží hodnocení Vašeho pracovního výkonu?



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě grafu 6.13 je možné vidět, že na otázku, zda zaměstnanci rozumí účelu hodnocení, téměř všichni odpověděli kladně. Vstupní informační pohovory tedy proběhly úspěšně a 90 % zaměstnanců rozumí tomu, proč hodnocení probíhá a k čemu slouží.

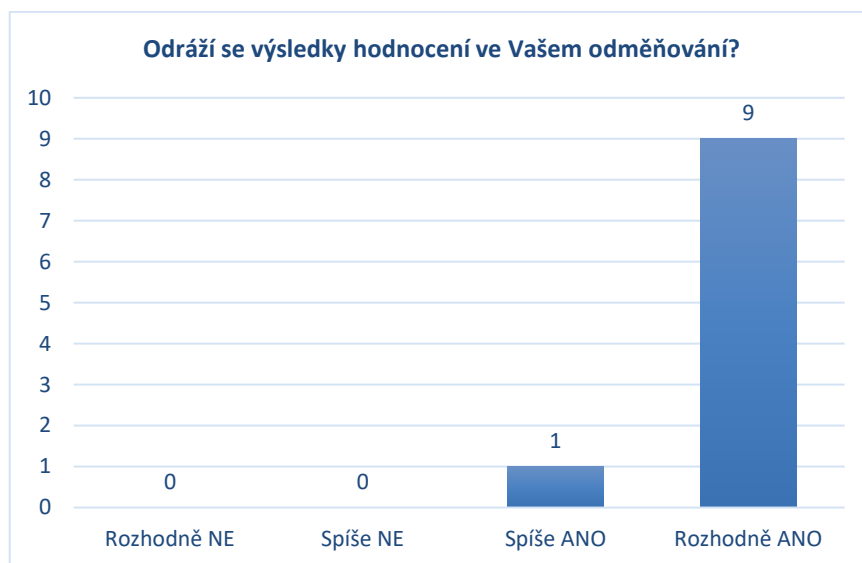
Graf 6.14 Jak často s vámi váš nadřízený probírá chyby v pracovním procesu?



Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků této otázky je z grafu 6.14 zřejmé, že se výrazně zlepšila komunikace mezi novou provozní manažerkou a podřízenými. 80 % zaměstnanců probírá chyby v pracovním výkonu s provozní manažerkou každý den a 20% dotázaných minimálně jednou za týden. Tato každodenní neformální komunikace výrazně přispívá k minimalizaci dlouhodobých a přetrvávajících chyb v pracovním výkonu zaměstnanců.

Graf 6.15 Odráží se výsledky hodnocení na Vašem odměňování?



Zdroj: vlastní zpracování

Velmi úspěšně byl systém hodnocení zaměstnanců provázán také se systémem odměňování viz graf 6.15. 90 % zaměstnanců odpovědělo, že systém hodnocení a odměňování spolu úzce souvisí. Lze tedy říct, že nyní systém tvoří jeden kompaktní, ucelený funkční celek a efektivně přispívá k zlepšování firemní kultury a naplňování cílů organizace.

6.5 Vyhodnocení nového systému v čase

Od doby, kdy byl nový systém hodnocení zaměstnanců zaveden ve společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o., uplynuly již skoro dva roky a je tak možné vyhodnotit závěry, zda je systém úspěšný a splnil svou úlohu.

Vedení společnosti a také všichni zaměstnanci přijali upravený systém hodnocení velmi dobře a podařilo se úspěšně implementovat většinu navrhovaných

změn. Nový systém hodnocení se promítnul také do ekonomických výsledků organizace. Vedení společnosti si nepřeje zveřejnit přesná čísla. Proto jsou výsledky upraveny a pouze mají demonstrovat zvyšující se efektivitu pracovního výkonu a poukázat, jak jsou výkony zaměstnanců vnímány zákazníky.

Podařilo se zvýšit průměrnou útratu jednoho zákazníka na trojnásobek původních hodnot. Zákazníci tedy vnímají návštěvu kaváren a baru pozitivně a s oblibou zde tráví volný čas před odletem. Zaměstnanci organizace jsou v práci spokojenější a výkonnější. Právě proto je i přes nárůst počtu cestujících v posledních letech počet zaměstnanců výrazně nižší. Více finančních prostředků tak může být vynakládáno na pravidelná školení a rozvoj schopností klíčových členů pracovního kolektivu.

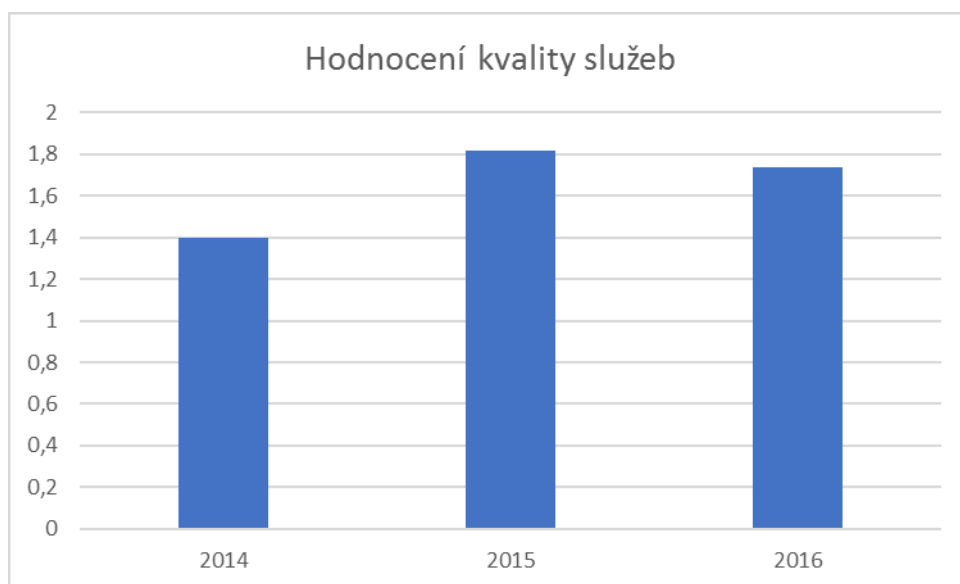
Společnost SKY POINT Ostrava, s.r.o. se podařilo po letech stabilizovat a uvést do stavu rovnováhy, nyní se nepropadá do ztráty a postupně se snaží snižovat zadluženost z minulých let, která byla způsobena špatným hospodařením. Je velmi pravděpodobné, že k tomuto stavu přispěl také nový systém hodnocení zaměstnanců.

Ve spolupráci s vedením společnosti Letiště Ostrava a.s. se podařilo zavést také dotazníkové šetření mezi cestujícími, kteří odlétají z letiště Ostrava – Mošnov a jsou tak potencionálními zákazníky kaváren Mattoni Grand Cafe a baru v odletové hale. V dotazníkovém šetření bylo použito hodnocení jako ve škole, kdy 1 je nejlepší hodnocení a 5 nejhorší. V letech 2014–2016 odpovědělo v dotazníkovém šetření více jak 3000 cestujících a hodnotili 3 základní ukazatele spokojenosti:

- kvalitu poskytovaných služeb,
- výkon personálu,
- cenu.

Především v ukazateli, kde zákazníci hodnotili výkon personálu je jasně zřetelné zlepšení a dá se předpokládat, že k tomuto zlepšení přispělo také zkvalitnění systému hodnocení.

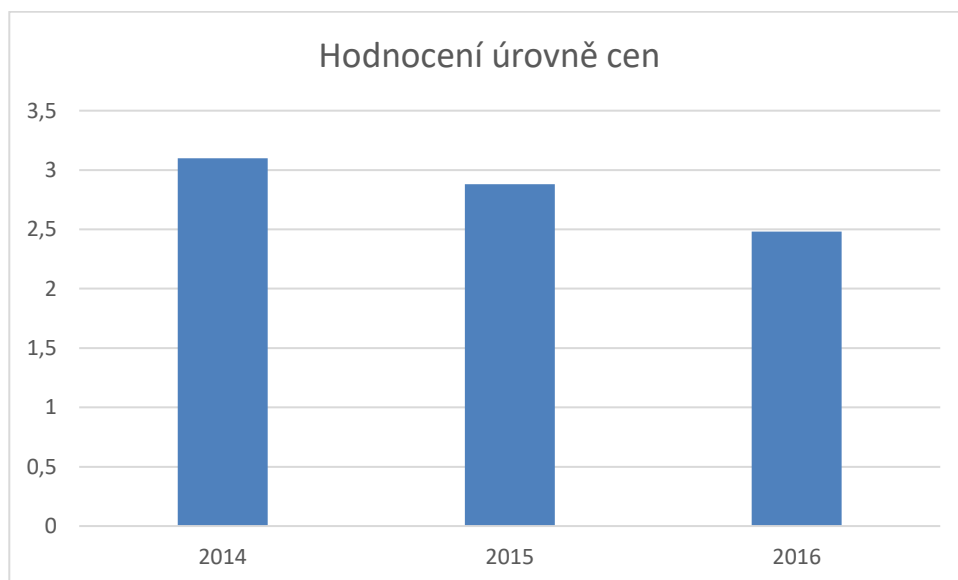
Graf 6.16 Hodnocení kvality služeb



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 6.16 vidíme, jak cestující z letiště Ostrava – Mošnov hodnotili kvalitu poskytovaných služeb. Jedná se o proměnlivý ukazatel a není možné zcela jednoznačně prohlásit, že se zde zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců výrazně promítlo.

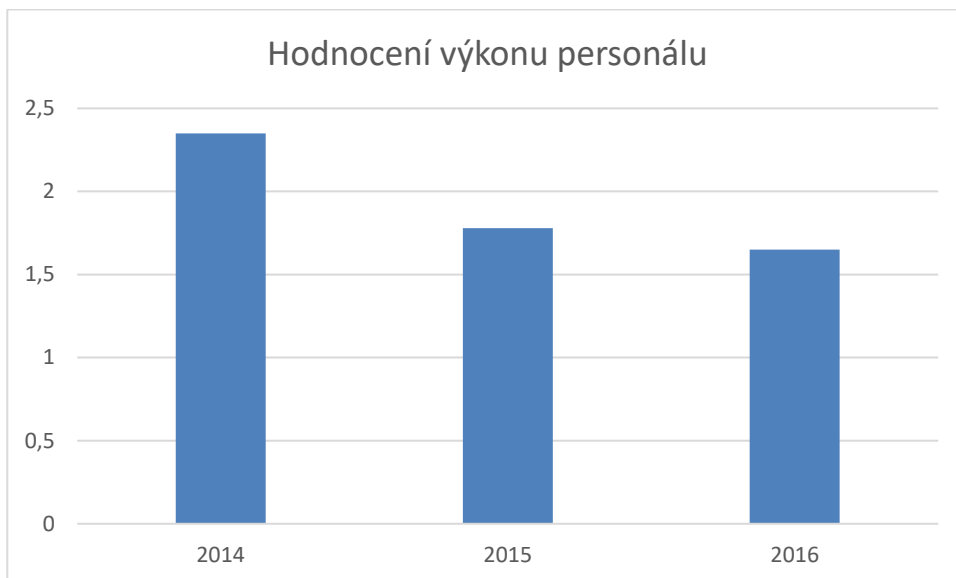
Graf 6.17 Hodnocení úrovně cen



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení úrovně cen také nepodává žádné informace o zlepšení pracovního výkonu obsluhy kaváren. Pouze nám demonstruje, jak se zlepšuje ekonomická situace obyvatel Moravskoslezského kraje, kteří létají z letiště Ostrava – Mošnov viz graf 6.17.

Graf 6.18 Hodnocení výkonu personálu



Zdroj: vlastní zpracování

Především v ukazateli, kde zákazníci hodnotili výkon personálu viz graf 6.18 je jasně zřetelné zlepšení a dá se předpokládat, že k tomuto zlepšení přispělo také zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců. Kompletní dotazník prováděný letištěm viz. Příloha 1.

Dotazníkové šetření provedené ve spolupráci se společností Letiště Ostrava a.s. lze považovat pouze za doplňující zdroj informací, zda byly nově zavedené metody úspěšné. Zpětné vazby, které je možné získat od zákazníků, je však potřeba si nesmírně vážit a nadále s ní pracovat. V případě, kdy organizace poskytuje služby zákazníkům, je právě názor zákazníků nesmírně cenný.

7 Závěr

V této diplomové práci na téma úprava systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti SKY POINT Ostrava, s.r.o. byla zkoumána jak teoretická východiska dané problematiky, tak implementace této problematiky do praxe.

V teoretické části diplomové práce byly zkoumány metody hodnocení, řízení pracovního výkonu a systém hodnocení tak, jak je definují autoři odborné literatury na toto téma. Byla popsána většina stěžejních postupů v oblasti hodnocení zaměstnanců jako například motivačně hodnotící pohovor, kompetenční modely či zpětná vazba.

V části praktické byla charakterizována společnost SKY POINT Ostrava, s.r.o. a následně analyzován aktuální stav systému hodnocení zaměstnanců. Pomocí pozorování a dotazníkového šetření byly identifikovány stěžejní problémy dosavadního systému. Na základě tohoto zkoumání byly navrženy nutné změny tak, aby se zlepšila personální i ekonomická situace v organizaci. Upravený systém hodnocení zaměstnanců byl poté zaveden do praxe, určitou dobu sledován a opětovně analyzován.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současný systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, definovat nedostatky systému a navrhnout změny, které by zlepšily personální i ekonomický stav organizace.

Díky možnosti aktivně se podílet na vedení organizace byl naplněn také dílčí cíl této práce, který měl sledovat, jak se úprava systému hodnocení zaměstnanců projeví v hospodářských výsledcích organizace. Díky zlepšení personální práce došlo k úspoře nákladů na lidský kapitál. Společnost se dnes nachází ve stabilizovaném stavu, nevykazuje výraznou ekonomickou ztrátu a postupně se jí daří dostát svým finančním závazkům z minulých let.

Seznam použité literatury

Knižní publikace:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010.. ISBN 978-80-247-2937-4.

ARTHUR, Diane. The first-time manager's guide to performance appraisals. New York: AMACOM, American Management Association, c2008. ISBN 978-0-8144-7440-2

BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human resource management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2011. ISBN 00-735-3055-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

Daňari online: Portál daňových poradců a profesionálů. *Praktické zásady pravidelného hodnocení zaměstnanců* [online]. 2005 [15. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1120v1096-prakticke-zasasdy-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>

Manuál komunikace pro manažery: Týmová práce. *Hodnotící pohovor* [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.forum-media.cz/res/data/011/001513.pdf>

URBAN, Jan. *Mzdová praxe. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců* [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z:

<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

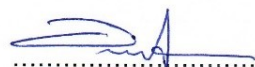
Seznam zkratek

MbO	Management by Objectives
MbC	Management by Competencies
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o provedení činnosti
HPP	Hlavní pracovní poměr

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. 4. 2017



Ondřej Vala

Seznam příloh

Příloha 1 Kvalita služeb – Spokojenost cestujících s obchody a občerstvením